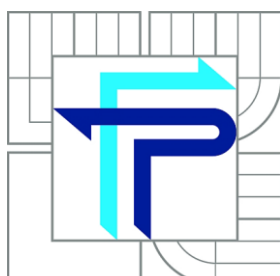




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Klištinec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Klišťinec Jan, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

## **Company Performance Measurement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

### **Bibliografická citace mé práce:**

KLÍŠTINEC, J. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 87 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. dubna 2015

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za jeho cenné rady, podněty a připomínky i kvalifikované vedení při zpracování této závěrečné práce.

## **Anotace**

Hlavním cílem diplomové práce je porovnání obchodní výkonnosti společnosti Brněnské komunikace a.s. s obdobně koncipovanými společnostmi ve stejném oboru a s podobnou vlastnickou strukturou i portfoliem činností, přičemž těmito společnostmi jsou Technická správa komunikací Praha a Ostravské komunikace. Tato práce se skládá z teoretické a praktické části práce. V teoretické části práce je pozornost zaměřena na zmapování informací z odborné literatury. V praktické části práce je uskutečněna komparace vybraného podniku s podniky uvedenými výše (Technická správa komunikací Praha a Ostravské komunikace). Součástí této práce je podrobná analýza výkonnosti podniku a vlastní návrh na zlepšení současné situace a stanovení podmínek realizace daného návrhu. Také je zde obsažen podrobný harmonogram realizace návrhu. V práci bylo zjištěno, že podnik Brněnské komunikace a.s. je finančně zdravý a prosperující. Stěžejní metodou je zde benchmarking.

## **Annotation**

The main objective of this thesis is to compare business performance of the company as Brněnské komunikace a.s. with similarly focused companies in the same industry and similar ownership structure and portfolio activities, and these companies are TSK Praha a.s. and Ostravské komunikace a.s.. This thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part is focused on mapping information from the scientific literature. In the practical part of the thesis there is carried out a comparison of selected company with businesses listed above (TSK Praha a.s. and Ostravské komunikace a.s.). Part of this thesis is a detailed analysis of the company's performance and its own proposal to improve the current situation and the conditions for implementation of the proposal. There is also provided a detailed schedule of the proposal. In this thesis it was found that the company Brněnské komunikace a.s. as is financially healthy and prosperous. Main method used in this thesis is benchmarking.

## **Klíčová slova**

Podnik, finanční analýza, výkonnost, modely výkonnosti, metody, benchmarking

## **Key Words**

Company, financial analysis, performance, performance models, methods, benchmarking

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Cíle práce a metody .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Stručná charakteristika podniku.....</b>	<b>12</b>
2.1 Brněnské komunikace a.s. ....	12
2.1.1 Činnost podniku .....	12
2.1.2 Organizační struktura podniku .....	12
2.1.3 Přehled služeb podniku .....	13
2.2 Technická správa komunikací a.s. ....	16
2.2.1 Činnost podniku .....	16
2.2.2 Organizační struktura podniku .....	17
2.3 Ostravské komunikace, a.s.....	18
2.3.1 Činnost podniku .....	19
2.3.2 Organizační struktura podniku .....	20
<b>3 Výkonnost podniku .....</b>	<b>21</b>
3.1 Definice základních pojmů .....	21
3.1.1 Výkonnost .....	21
3.1.2 Konkurenceschopnost .....	21
3.1.3 Kvalita.....	22
3.2 Měření výkonnosti podniku .....	22
3.2.1 Koncepce systému hodnocení podniku podle Contiho.....	22
3.2.2 Hodnocení zaměřené na dosaženou úroveň excelence .....	24
3.3 Měření výkonnosti procesů.....	24
3.4 Finanční měření v systémech managementu jakosti .....	24
3.5 Komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti.....	25
3.5.1 Model EVA .....	25
3.5.1.1 Rozbor ukazatele EVA .....	27
3.5.1.2 EVA – Economic Value Added (Neumaierovi) .....	28
3.5.2 Model MVA .....	30
3.5.3 Tafflerův model.....	32
3.6 Benchmarking .....	34
3.6.1 Identifikace objektu benchmarkingu .....	36
3.6.2 Identifikace partnera pro srovnání.....	36
3.6.3 Výběr metody sběru dat .....	37
3.6.3.1 Dotazníky .....	38
3.6.3.2 Interview s partnerem .....	38
3.6.3.3 Pozorování přímo na místě.....	39
3.6.3.4 Analýza záznamů.....	39
3.6.3.5 Sběr dat .....	40
3.6.3.6 Vyhodnocení dat.....	40
3.7 Balanced scorecard.....	42
3.8 Situační analýza .....	42



3.8.1 Analýza makrookolí .....	43
3.8.2 Analýza mikrookolí .....	44
3.8.3 Analýza 7S .....	44
3.8.4 Analýza stakeholders .....	46
3.8.5 SWOT analýza .....	47
<b>4 Finanční analýza .....</b>	<b>48</b>
4.1 Interní a externí finanční analýza .....	48
4.2 Metody finanční analýzy .....	49
4.2.1 Elementární analýza .....	49
<b>5 Benchmarking ve zvolených společnostech – finanční analýza .....</b>	<b>53</b>
5.1 Finanční analýza Brněnské komunikace a.s. ....	53
5.1.1 Analýza výkonnosti .....	53
5.1.1.1 Analýza aktivity.....	54
5.1.2 Analýza kvality.....	54
5.2 Finanční analýza Technická správa komunikací a.s. ....	55
5.2.1 Analýza výkonnosti .....	56
5.2.2 Analýza kvality.....	57
5.3 Finanční analýza Ostravské komunikace, a.s. ....	57
5.3.1 Analýza výkonnosti .....	58
5.3.2 Analýza kvality.....	59
5.4 Celková analýza zkoumaných podniků .....	59
<b>6 Benchmarking ve zvolených společnostech – nefinanční analýza .....</b>	<b>61</b>
6.1 Analýza zaměstnanců .....	61
6.2 Situační analýza .....	62
6.2.1 Analýza makrookolí .....	62
6.2.2 Analýza mikrookolí .....	65
6.3 Analýza stakeholders.....	67
6.4 SWOT analýza .....	68
6.5 Porovnání klíčových faktorů konkurence v rámci benchmarkingu .....	69
<b>7 Vyhodnocení výsledků finanční a nefinanční benchmarkingové analýzy a návrhy na zlepšení .....</b>	<b>71</b>
7.1 Benchmarking .....	71
7.1.1 Základní kapitál.....	71
7.1.2 Tržby.....	71
7.1.3 Hospodářský výsledek .....	72
7.1.4 Ukazatelé likvidity.....	73
7.2 Zhodnocení benchmarkingu .....	75
7.3 Návrhy na zlepšení aktuální situace .....	76
<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>80</b>

# Úvod

Tématem diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na její zlepšení. Toto téma jsem volil s ohledem na své znalosti a zkušenosti, jež bych rád zúročil v této práci i v profesním zaměření. Kromě toho se jedná o téma, které je velmi aktuální a každá firma se s řešením své výkonnosti potýká. Dovoluji si tak tvrdit, že jsem zvolil téma aktuální, ve kterém bych rád prezentoval řadu nových poznatků.

Výkonnost podniku a její hodnocení je v posledních letech stále aktuálnějším tématem, neboť se jedná o oblast, která musí být pravidelně sledována a vyhodnocována. Podniky čelí velké konkurenci a musejí tak pravidelně realizovat kroky vedoucí k jejímu zmapování, zajištění konkurenční výhody a zajištění dobrého postavení na trhu. Musí tak pravidelně uskutečňovat podrobné analýzy, jako je např. SLEPT a SWOT analýza, finanční analýza nebo třeba měření výkonnosti podniku a další metody, přičemž podnik musí zvolit takovou, která je pro něj a jeho činnost nejvhodnější, přičemž musí samozřejmě také znát vlastní finanční situaci i možnosti, které má.

V této práci je jako stěžejní metoda hodnocení výkonnosti podniku použit benchmarking, což je dnes již hojně používaná a rozšířená metoda využívající soubor standardizovaných postupů a procesů, která je založena na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným, referenčním hodnotám, které mohou být jak historického charakteru, tak mohou mít charakter porovnávání vůči jinému srovnatelnému či referenčnímu subjektu. Metoda benchmarkingu je v poslední době velmi rozšířena a získává na popularitě i významu, neboť jejím největším přínosem při zjištění rozdílů by měl být podnět managementu podniku k podrobnému prozkoumání a identifikaci příčin zjištěných odchylek v dané oblasti.

V práci jsou data použita z výročních zpráv sledovaných společností z období let 2011, 2012 a 2013. Mezi další důležité zdroje patří odborná literatura, a to jak domácí, tak zahraniční. Hlavní literaturou pro tuto práci je titul od autora J. Nenadala s názvem Měření v systémech managementu jakosti. Mezi další použitou literaturu se řadí knihy zaměřující se na finanční analýzy, jako například Kislingerová, E a kol., s titulem Finanční analýza: krok za krokem nebo Máče, M. s titulem Finanční analýza obchodních a státních organizací - praktické příklady a použití. Jednotlivé informace použité v rámci teoretických podkladů jsou následně využity pro praktickou část práce. V závěru je uvedeno vlastní hodnocení uskutečněného návrhu a výsledky práce jsou podrobně shrnuty.

# 1 Cíle práce a metody

Hlavním cílem diplomové práce je porovnání obchodní výkonnosti společnosti Brněnské komunikace a.s. s obdobně koncipovanými společnostmi ve stejném oboru a s podobnou vlastnickou strukturou i portfoliem činností, přičemž těmito společnostmi jsou Technická správa komunikací Praha a Ostravské komunikace.

V práci je zejména použit benchmarking a dále finanční analýza a následně se práce zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku v porovnání s dalšími podniky za pomoci modelu pro hodnocení výkonnosti podniku. Je zde rovněž prezentována koncepce systému hodnocení podniku dle Contiho, ale i další přístupy. Mezi moderní přístupy pak patří model EVA (Economic Value Added) je ukazatel ekonomické přidané hodnoty a dále model MVA – Market Value Added představuje tržní přidanou hodnotu. Jedná se o ukazatel měřící finanční výkonnost podniku. Všechny tyto ukazatele mohou firmě pomoci ve zjištění její situace a také v konkurenceschopnosti. Podobných moderních přístupů je celá řada. Je možné zde zařadit také například Balanced Scorecard, což je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který se zaměřuje na měření výkonu nebo řada dalších metod. Pro účely této práce jsou především použity tradiční metody měření finanční analýzy a dále moderní přístupy k měření výkonu firmy, mezi které patří především benchmarking. V rámci benchmarkingu je práce zaměřena na celkovou situační analýzu, vč. analýzy mikrookolí, makrookolí, stakeholders a SWOT analýzy. Zvláštní důraz byl kladen na metodu porovnání klíčových ukazatelů v rámci benchmarkingu.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické části práce. V teoretické části práce je pozornost zaměřena na zmapování informací z odborné literatury. Jsou zde údaje týkající se výkonnosti podniku, kvality a měření výkonnosti podniku. Dále se již práce zaměřuje na finanční analýzu podniku, která je důležitá pro celkové posouzení hodnocení podniku. V praktické části práce je uskutečněna komparace vybraného podniku s podniky uvedenými výše (Technická správa komunikací Praha a Ostravské komunikace).

Součástí této práce je podrobná analýza výkonnosti podniku a vlastní návrh na zlepšení současné situace a stanovení podmínek realizace daného návrhu. Také je zde obsažen podrobný harmonogram realizace návrhu.

## **2 Stručná charakteristika podniku**

### **2.1 Brněnské komunikace a.s.**

#### **2.1.1 Činnost podniku**

Hlavní činnosti podniku Brněnské komunikace a.s. je projektová a inženýrská činnost ve výstavbě, provádění i rekonstrukce pozemních včetně inženýrských staveb a správa a údržba komunikací. V tomto jsou pokryty všechny zapsané činnosti společnosti. K provozování těchto činností vlastní společnost nezbytné vybavení pro výkon inženýrských činností, správy majetku, ale i pro údržbu, rekonstrukce a také realizace staveb. V rámci všech úseků společnosti je práce realizována vlastními specialisty a kvalifikovanými pracovníky.<sup>1</sup>

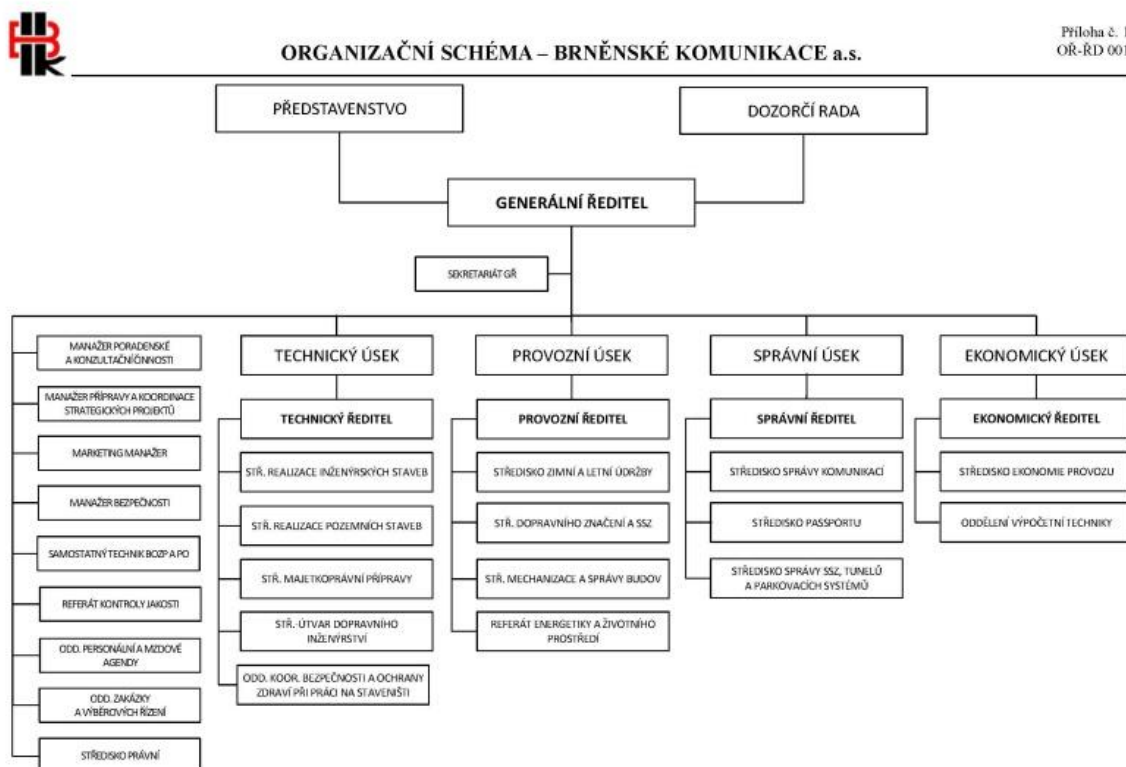
#### **2.1.2 Organizační struktura podniku**

Organizační struktura se v tomto podniku skládá z pěti hlavních úseků, které jsou podřízeny generálnímu řediteli společně s představenstvem a dozorčí radou, viz následující schéma.

---

<sup>1</sup> Bkom [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/>.

**Schéma 1: Organizační struktura Brněnské komunikace a.s.**



Zdroj: Bkom. *Struktura společnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/struktura-spolecnosti>.

### 2.1.3 Přehled služeb podniku

Níže je uveden přehled služeb podniku, které jsou zde nabízeny jiným subjektům s rozdělením na jednotlivé subjekty.

#### Úsek technického ředitele zahrnuje:

- „zpracování dopravně inženýrské dokumentace všech stupňů,
- řešení dopravní části územně plánovací dokumentace,
- zpracování dopravně inženýrských podmínek a podkladů pro územně plánovací, přípravnou a projektovou dokumentaci staveb,
- navrhování koordinovaného rozvoje městského dopravního systému včetně řešení problematiky městské hromadné dopravy,
- provádění dopravních průzkumů, měření a rozborů,

- *tvorba, vedení a aktualizace databází dopravně inženýrských dat,*
- *návrhy opatření ke zlepšování dopravních parametrů komunikací a zvyšování bezpečnosti v silničním provozu,*
- *návrhy aktualizace svislého i vodorovného dopravního značení,*
- *projektování změn a úprav v organizaci dopravy na komunikační síti,*
- *řešení problematiky zklidnění dopravy, návrhy obytných ulic a pěších zón,*
- *regulace automobilové dopravy a návrhy parkovací politiky města, řešení parkovišť a odstavných ploch včetně navádění na ně,*
- *projektování dopravní části světelně řízených křižovatek, koordinovaných tahů, centrálního řízení a preference městské hromadné dopravy světelnou signalizací,*
- *koncepční, studijní a projekční práce při přípravě a zavádění prvků dopravní telematiky a ITS do praxe,*
- *přípravu podkladů pro projednání staveb v kolektivních orgánech města,*
- *zajištění dokumentace staveb pro územní a stavební řízení,*
- *projednání dokumentace staveb v územním a stavebním řízení, zastupování objednatele v těchto řízeních a zajišťování rozhodnutí pro jednotlivé akce,*
- *spolupráce na přípravě výběrových řízení,*
- *příprava smluv o dílo na realizaci staveb ve smyslu výsledku výběrového řízení,*
- *komplexní zajištění a výkon stavebního dozoru,*
- *zajištění podkladů pro kolaudaci staveb. “<sup>2</sup>*

#### **Úsek správního ředitele zahrnuje:**

- *„Průzkum současného stavu komunikační sítě – zpracování pasportu technických parametrů komunikací, vytvoření databáze závad komunikační sítě.*
- *Evidence současného stavu komunikační sítě pomocí specializovaných informačních systémů – zpracování projektu inf. systémů, návrh softwaru a hardwaru, organizace sběru dat, vyškolení pracovníků.*
  - ***Správní činnost na komunikacích:***
  - *vydávání stanovisek a podmínek k zásahům do komunikací,*
  - *přejímky vybudovaných komunikačních staveb,*
  - *posuzování projektové dokumentace,*
  - *provádění běžných a hlavních prohlídek mostů.*

---

<sup>2</sup> Bkom. Služby [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/sluzby>.

- *Poradenské služby pro správní činnost na komunikacích.*
- *Zpracování návrhů oprav komunikací včetně technického řešení a technologických postupů na základě pasportizace stávajícího stavu.*
  - ***Inženýrská činnost na komunikačních stavbách:***
  - *zajišťování projektové dokumentace,*
  - *získání stavebního povolení,*
  - *výběr zhotovitele stavby,*
  - *stavební dozor.*
- *Geodetické práce – tvorba účelových map, vytyčovací práce, geometrické plány. Opakovaný prodej účelových map, zaměření skutečných provedení staveb.*
- *Vektorizace analogových dokumentací, velkoformátové skenování, digitalizace archivů.* “<sup>3</sup>

#### **Úsek provozního ředitele zahrnuje:**

- *„čištění vpustí,*
- *čištění vozovek, dovoz vody,*
- *frézování vozovek,*
- *oprava vozovek tlakovou vysprávkou,*
- *strojní sečení zeleně,*
- *autodoprava,*
- *pokládka a předlažba zámkové, žulové i chodníkové dlažby,*
- *prodej posypových materiálů pro zimní údržbu,*
- *instalace svislého dopravního značení,*
- *instalace zpomalovacích prahů,*
- *realizace vodorovného dopravního značení různými technikami (na volných plochách i v interiérech),*
- *odfrézování starého vodorovného značení.* “<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Bkom. *Služby* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/sluzby>.

<sup>4</sup> Bkom. *Služby* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/sluzby>.

## 2.2 Technická správa komunikací a.s.

Technická správa komunikací a.s. (TSK Praha a.s.) byla založena v roce 1967. V roce 1963 existovala organizace spravující komunikační majetek města s názvem "Pražské komunikace". Technická správa komunikací byla zřízena k 1. 7. 1967 a jako příspěvková organizace začala plně fungovat až od roku 1996. Hlavním úkolem organizace je spravovat veškerý komunikační majetek hlavního města Prahy. Jedná se o správu a údržbu komunikací a jejich příslušenství, kde dále patří například dopravní značení, světelná signalizace, chodníky, mosty, tunely, zeleň, nábřežní zdi a mnoho dalších objektů, letní čištění města a zimní údržba. Správa majetku znamená jeho údržbu, ale zároveň se jedná o velmi složitý soubor činností, jenž začíná převzetím a zaevidováním nového díla, pokračuje nejrůznějšími druhy údržby a může následovat případná rekonstrukce (částečná, i celková), a končí likvidací při dožití díla a dále jeho vyřazením z evidence. Všechny činnosti zajišťuje TSK Praha a.s. dodavatelským způsobem, jelikož nezaměstnává v pracovním poměru žádné dělnické profese, které by byly zaměřené na správu svěřeného majetku, ale jen techniky a administrativní pracovníky. Tito pracovníci celou správu komunikačního majetku organizují a řídí a evidují všechny výsledky činnosti odborných firem. S účinností od 1. ledna 2008 se TSK Praha a.s. sloučila s Ústavem dopravního inženýrství hlavního města Prahy, který nyní představuje jeden z odborných úseků společnosti. Návrhy dopravněinženýrských opatření směřující ke snižování dopravní nehodovosti, optimalizace organizace včetně řízení silničního provozu, sledování i vyhodnocování vývoje dopravy a také systematická příprava dalšího rozvoje celé dopravní soustavy města tak zároveň patří mezi základní úkoly úseku dopravního inženýrství v rámci Technické správy komunikací. Centrála společnosti se nachází na adrese: Řásnovka 770/8, 110 15 Praha 1.<sup>5</sup>

### 2.2.1 Činnost podniku

Technická správa komunikací hlavního města pro veřejnost zajišťuje tyto služby:

#### 1. „Zpoplatněné služby

- *Dopravně inženýrské služby*
- *Prodej publikací a mapových podkladů*

---

<sup>5</sup> TSK Praha. *O společnosti TSK Praha* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/o-spolecnosti/o-spolecnosti-TSK-Praha>.



- *Vydávání různých povolení či vyjádření (pronájem ploch, výkopové práce, stavební zábory atd.).*
- *Školení řidičů*

## **2. Nezpoplatněné služby**

- *TSK-INFO - služba, která Vás bude informovat o čištění komunikací ve Vámi vybraných ulicích Prahy.*
- *Aktuální stupně provozu na území hl. města Prahy*
- *Aktuální informace o dopravních nehodách na území hl. města Prahy*
- *Pohled do pražských ulic prostřednictvím dopravních kamer TSK.*
- *Aktuální informace z meteočidel umístěných na hlavních silničních komunikacích a křižovatkách Prahy*
- *Aktuální informace o obsazenosti záchytných parkovišť P+R “<sup>6</sup>*

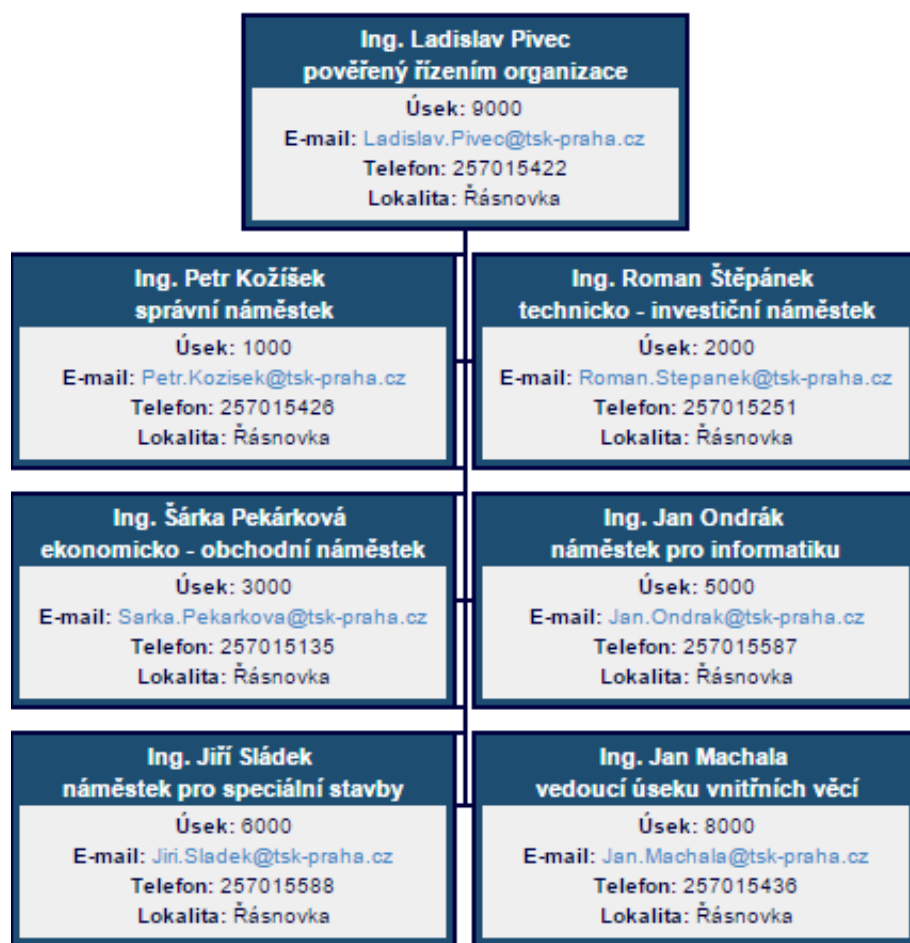
### **2.2.2 Organizační struktura podniku**

Na níže uvedeném schématu je k dispozici organizační struktura podniku.

---

<sup>6</sup> TSK Praha. *Nabídka služeb TSK Praha* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/nabidka-sluzeb/nabidka-sluzeb-tskPraha>.

## Schéma 2: Organizační struktura TSK Praha a.s.



Zdroj: TSK Praha. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.psas.cz/index.cfm/info-pro-akcionare/2014/vyrocní-zprava-2013/>.

## 2.3 Ostravské komunikace, a.s.

Společnost Ostravské komunikace, a.s. vznikla v roce 1998 a tehdy byla postavena před nelehký úkol dokázat, že svou činností, jako samostatná akciová společnost, splní veškeré úkoly, jež jí ze zřizovací listiny vyplývají, přičemž k tomu zároveň dosáhne takových hospodářských výsledků, které pak umožní samostatnou existenci společnosti, ale i technický rozvoj s důrazem na plnění stále náročnějších požadavků svých odběratelů. Společnost tedy musí být stále konkurence schopná.<sup>7</sup> Strategie společnosti se zaměřuje zejména:

<sup>7</sup> TSK Praha. *O společnosti TSK Praha* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/o-spolecnosti/o-spolecnosti-TSK-Praha>.

- „na trvalou orientaci k zákazníkovi
- na prohlubování technické zdatnosti a profesionality našich zaměstnanců
- na kvalitu poskytovaných služeb“<sup>8</sup>

Pro realizaci strategie společnosti se uplatňují zásady řízení dle požadavků mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2001.<sup>9</sup>

### 2.3.1 Činnost podniku

Podnik se zabývá celou řadou činností. Patří mezi ně tyto hlavní činnosti:

- „Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Silniční motorová doprava nákladní
- Silniční motorová doprava osobní
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- Výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
- Zámečnictví
- Opravy silničních vozidel
- Pronájem movitostí a nemovitostí včetně služeb
- Provoz parkovacích automatů
- Inženýrská, technická, plánovací a poradenská činnost v oblasti silniční dopravy
- Inženýrská činnost ve výstavbě
- Projektová činnost ve výstavbě
- Údržba veřejné zeleně
- Úklidové práce vnější – zimní a letní údržba komunikací
- Správa veřejného osvětlení, kromě příloh zák. č. 455/91 Sb.
- Technická činnost v dopravě
- Reklamní činnost a marketing“<sup>10</sup>

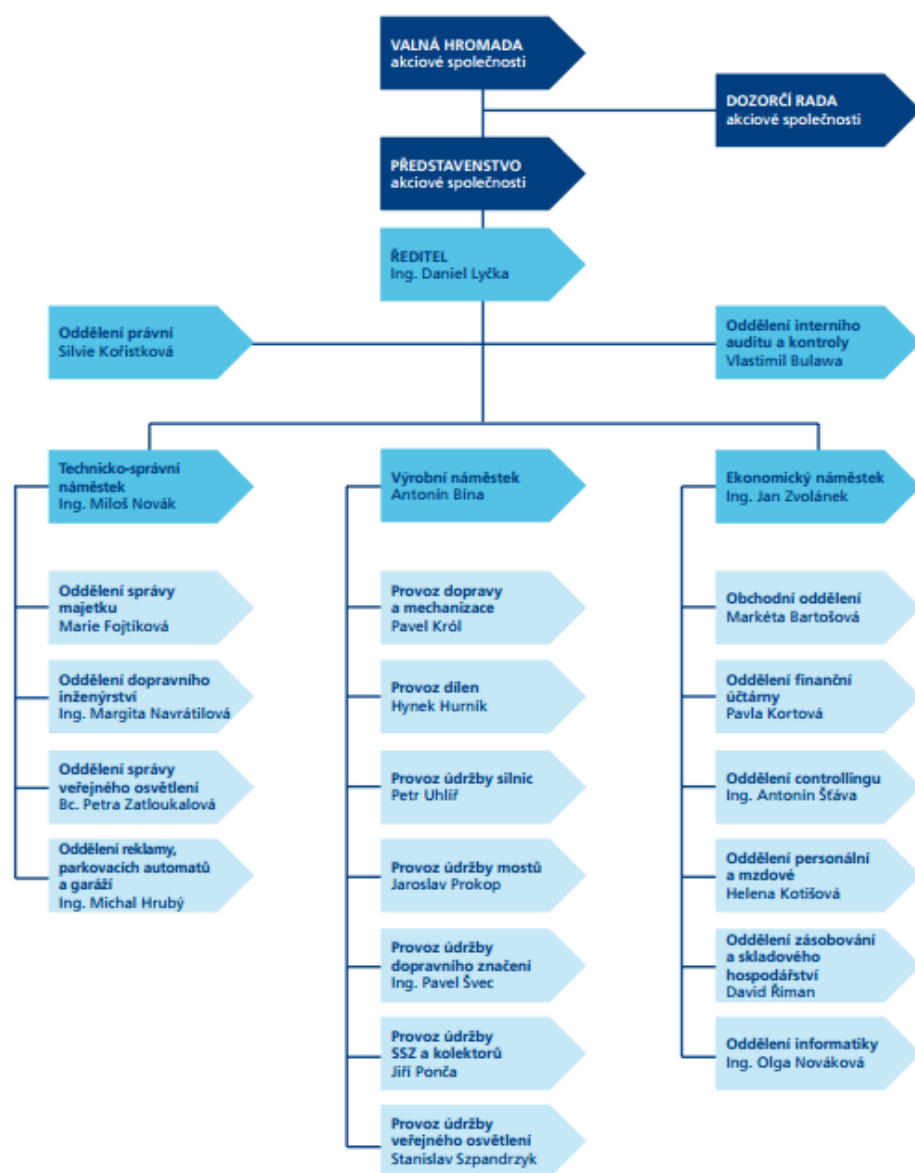
<sup>8</sup> Okas. *Poslání společnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.okas.cz/o-spolecnosti/zakladni-poslani-spolecnosti.html>.

<sup>9</sup> Okas. *Poslání společnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.okas.cz/o-spolecnosti/zakladni-poslani-spolecnosti.html>.

### 2.3.2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura společnosti Ostravské komunikace, a.s. je k dispozici na níže uvedeném schématu.

**Schéma 3: Organizační struktura společnosti Ostravské komunikace, a.s.**



Ostravské komunikace. *Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/VZ\\_2013.pdf](http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/VZ_2013.pdf).

<sup>10</sup> Okas. *O společnosti – předmět činnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.okas.cz/o-spolecnosti/predmet-cinnosti.html>.

### 3 Výkonnost podniku

Výkonnost je pro podnik velmi důležitá. Jedná se o efektivnost nebo produktivitu podniku a také schopnost zhodnotit vložené zdroje.<sup>11</sup>

#### 3.1 Definice základních pojmů

Mezi základní pojmy uplatňované v této práci patří výkonnost, konkurenceschopnost a kvalita. Z toho důvodu je zde pozornost zaměřena na přiblížení těchto pojmů.

##### 3.1.1 Výkonnost

Výkonnost je pojmem, jenž se používá běžně. Obecně je možné říci, že..., *výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“<sup>12</sup>

##### 3.1.2 Konkurenceschopnost

Vymezit pojem konkurenceschopnost je obtížné, jelikož definicí je celá řada, avšak pro tuto práci je možné použít následující definici. „*Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu*“<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. [cit. 2014-12-04]. Str. 38-39. Dostupné z: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154\\_Dluhosova\\_Dana.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf).

<sup>12</sup> WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-6739-0, s. 17.

<sup>13</sup> CELLINI, R., SOCI, A. *Pop competitiveness, BNL Quarterly Review*, n.° 220. Milano, BNL, 2002. S. 17.

### 3.1.3 Kvalita

Každá firma zakládá na kvalitě, jinak tomu není ani v případě zvolené firmy pro tuto práci. Z toho důvodu je nutné definovat také některé vybrané pojmy z oblasti kvality. Jak uvádí Nenadál (2008), je kvalita nejčastěji vyjadřována v rámci znaků kvality a jejich úroveň podle veličin naměřených nebo přiřazených.<sup>14</sup>

Každá firma by měla mít stanoven systém kvality managementu jakosti. Podle Nenadála (2004) se jedná o soubor vzájemně souvisejících prvků propojený s celkovým systémem řízení organizace mající garantovat maximalizaci spokojenosti včetně loajality zainteresovaných stran s ohledem na minimální spotřebu zdrojů. Mezi základní prvky zde chápe procesy, materiály, lidské zdroje, informace a zařízení, jenž podnik s maximální možnou efektivitou používá.<sup>15</sup>

## 3.2 Měření výkonnosti podniku

V praxi je možné se setkat s celou řadou ukazatelů sloužící pro měření výkonnosti podniku. Je tak možné využít finanční analýzy, ale také modernější varianty, kde patří hodnotové řízení, usilující o propojení všech dílčích činností v podniku. Patří zde ukazatele EVA, CFROI, MVA a další.

### 3.2.1 Koncepce systému hodnocení podniku podle Contiho

Měření výkonnosti podniku však kromě finančních analýz se zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku s použitím vybraných modelů. Často se vychází z klasifikace prezentované Contim (2001), který rozlišuje dva základní přístupy k firemnímu hodnocení. Jedná se o hodnocení zaměřené na měření úrovně excelence a hodnocení zaměřené na zvýšení výkonnosti podniku, tedy diagnostické sebehodnocení. Tento autor ve vztahu k prvně zmíněnému přístupu uvádí, že zmíněný styl je založen na přejatém všeobecném modelu, což je důvodem, proč má tento způsob hodnocení spíše nižší přínos z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti, jelikož nezohledňuje specifika podniku. Druhý typ hodnocení, tedy diagnostické sebehodnocení, připisuje vyšší význam z hlediska

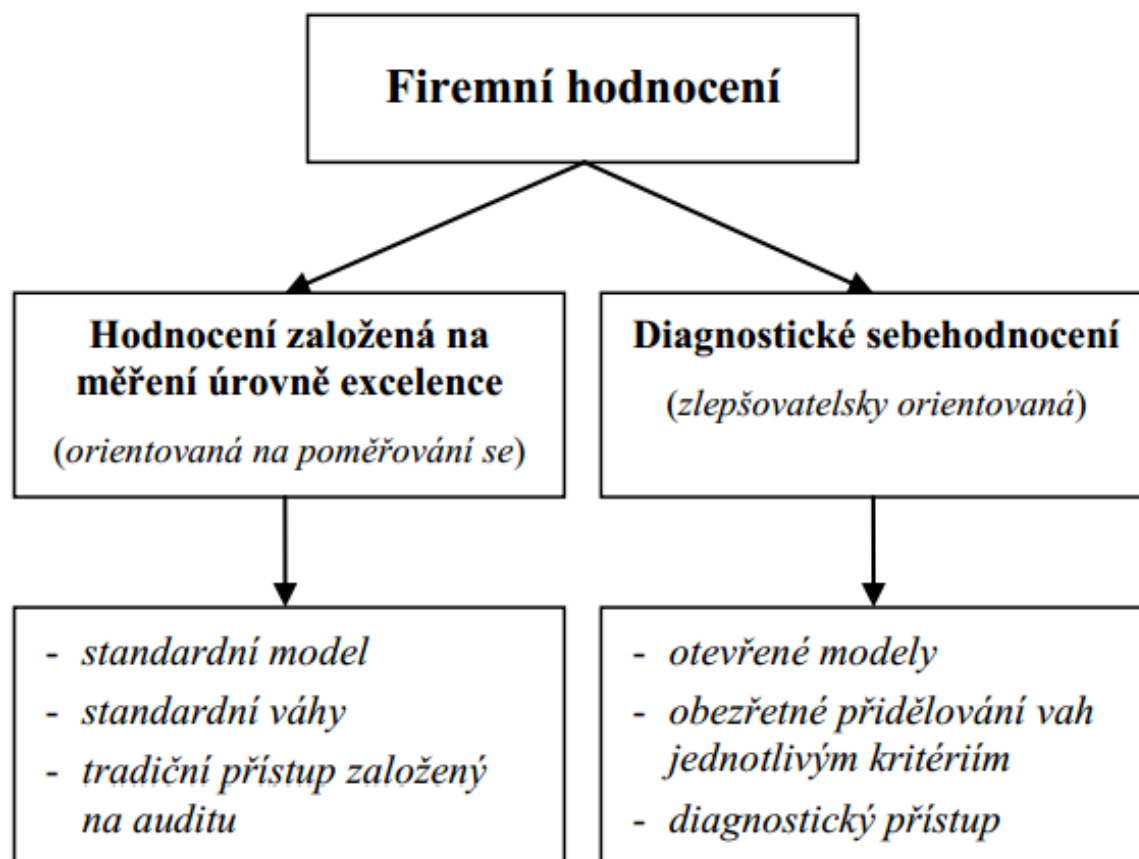
---

<sup>14</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

<sup>15</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd.. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-72-611-10-0.

formování a udržení konkurenceschopnosti.<sup>16</sup> Hlavní důvody, jež vedly Contiho k formulování uvedených závěrů, vyplývají z rozdílů, které jsou dále prezentovány v obrázku níže.

**Obrázek 1: Základní koncepce firemního hodnocení**



Zdroj: CONTI, T. *Why most companies do not get the most out of their self-assessments*. In Quality Congress – Annual Quality Congress Proceedings, p. 229 – 238, 2001.

Jestliže se podnik zaměří na hodnocení výkonnosti podniku, jehož primárním cílem je především zvyšování výkonnosti podniku pomocí identifikace mezer ve výkonnosti, dále slabých míst a příležitostí ke zlepšování, je vhodnější druhá zmíněná koncepce následně po zvážení argumentů, které podal Conti.

<sup>16</sup> BRYCHTA, K. a kol. *Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/108>.

### 3.2.2 Hodnocení zaměřené na dosaženou úroveň excellence

Dále je nutné uvést hodnocení zaměřené na hodnocení dosažené úrovně excellence. V evropském prostoru je společně s hodnocením výkonnosti podniku věnována největší pozornost modelu, jenž vytvořil European Foundation for Quality Management (Evropskou nadací pro management kvality).

V případě zmíněného modelu se dá hovořit o tom, že kvalita tvoří ve zmíněném modelu určitý integrující prvek. Velký důraz tak je kladen na výsledky podniku, a to včetně těch finančních, jenž jsou velmi důležité v podnikání. Jde o velmi komplexní model, strukturovaný do devíti základních kritérií, ze kterých celkem pět představují nástroje a další čtyři zbylé představují výsledky. Každé z kategorií se přiřazuje bodové hodnocení. Základní koncepce tohoto modelu je aplikovatelná v rámci všech typů organizací. Navíc příznivé hodnocení zmíněného modelu, představuje uvedený model jen nástroj v rukou managementu a záleží na něm, jak dobře jej využije. Také hrozí reálné riziko, že model aplikovaný není fakticky využíván pro potřeby firemního managementu. Jedině vhodně konstruovaný a využívaný model se v rámci svých důsledků může stát prostředkem faktické realizace procesu stálého zlepšování, jehož kvalita je nepochybně podmíněna znalostí v rámci vlastního podniku.<sup>17</sup>

### 3.3 Měření výkonnosti procesů

V každé firmě by mělo být měření výkonnosti procesů běžné, avšak v praxi je možné se s tímto setkat častěji ve výrobě než v rámci celé firmy. To však může být chybou pro firmu. Jak uvádí Nenadál (2004) měření výkonnosti procesů zahrnuje všechny aktivity, jež poskytují přesné a objektivní informace o průběhu dílčích procesů způsobem, aby byli schopni vlastníci procesů je operativně řídit.<sup>18</sup>

### 3.4 Finanční měření v systémech managementu jakosti

Finanční měření je velmi důležité, proto je nutné zmínit následující skutečnosti:

---

<sup>17</sup> BRYCHTA, K. a kol. *Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/108>.

<sup>18</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd.. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-72-611-10-0.



- Výše výdajů, které se vztahují k jakosti, je v naprosté většině organizací vysoká, že jejich ignorování je z ekonomického hlediska značně nebezpečné.
- Finanční ukazatele o výši a struktuře výdajů, které se vztahují k jakosti, jsou srozumitelné pro všechny zaměstnance organizací. Řeč peněz představuje univerzální jazyk, jenž převádí stejnou stupnici nejrozumnější opatření v oblasti managementu jakosti.
- Analýza dat o výdajích se vztahuje k jakosti a poskytuje tak nevšední identifikaci příležitostí pro zlepšení ve všech organizačních jednotkách.
- Informace o výdajích, které se vztahují k jakosti, pak poskytují velmi důležitá zjištění o ekonomických důsledcích nespokojenosti zákazníků a dodavatelů plnit požadavky na jakost.
- Finanční měření v systémech managementu jakosti přispívá k redukci celkových nákladů organizace, neboť platí, že všechny úspory zbytečných výdajů vyvolaných výskytem neshod přecházejí do objemu zisku organizace.<sup>19</sup>

### 3.5 Komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti

#### 3.5.1 Model EVA

Model EVA (Economic Value Added) je ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Historie tohoto ukazatele se začala v roce 1982, kdy Joel Stern, který ukazatel vymyslel, vytvořil společnost Stern Stewart & Co., jež se zabývala poradenstvím v oblasti managementu postaveným právě na ukazateli EVA. Na začátku prvního roku dosáhla zmíněná firma tržeb ve výši 4 milionů USD, následně pak v roce 1997 dosahovaly její tržby už 50 milionů USD a firma expandovala také mimo území USA, což nebylo jednoduché, jelikož EVA do značné míry staví na amerických účetních standardech GAAP. Celý Sternův business však nestojí na „výpočtech“ ukazatele dle vcelku banálního vzorečku, ale na tom co vlastně znamená a jak a proč ho zlepšovat.

EVA tak je v České republice někdy mylně považován jen za jakýsi další ukazatel rentability. EVA však patří do skupiny tzv. hodnotových ukazatelů, kde také například patří MVA, RWA, WAI nebo další obdobné indexy z dílny Stern Stewart & Co. Hodnotové ukazatele se jim také říká proto, že namísto porovnávání stavu vybraných aktiv

---

<sup>19</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-110-0.

či pasiv „před“ a „po“ se usiluje zaměřit na to, jaká hodnota pro vlastníky byla vygenerována. V rámci EVA se jedná o znázornění tzv. ekonomického zisku, tedy zisku, jenž firma vygenerovala po odečtení účetních nákladů, daní včetně nákladů na cizí a vlastní kapitál. Zásadní jsou zejména náklady na vlastní kapitál, jelikož připomínají prostou skutečnost, že vlastníci mohli vlastní peníze v uvedeném daném roce investovat také jinam a rovněž by něco mohli vydělat. Jedná se tak o uvážení nákladů a příležitostí. EVA v podstatě tedy říká, kolik peněz vydělala firma navíc, vůči minimálním požadavkům, jaké na ni vlastníci mají. Označení ekonomická přidaná hodnota se dále používá proto, že z hodnoty vygenerované nad rámec zmíněných požadavků může firma investovat rovněž do svého dalšího rozvoje a tím i do zvýšení své hodnoty.<sup>20</sup>

Model EVA se počítá podle následujícího vzorce.

$$„EVA = NOPAT - C \times WACC,$$

- kde *NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)* je čistý provozní zisk po zdanění, pro který bohužel v českém účetnictví není přímá alternativa, takže se s původní EVA trochu hůře počítá.
- *C* je celkový zpoplatněný kapitál neboli cizí zdroje, ze kterých platí firma úroky (*D*), a vlastní kapitál (*E*), ze kterého vlastníci požadují výnos.
- *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* neboli jinak řečeno také minimální částka, kterou firma musí vydělat, aby uspokojila závazky vůči věřitelům a vlastníkům.<sup>21</sup>

Vzorec pro EVA pro účely další analýzy je spíše vhodné si rozepsat na:

#### **Vzorec 1: Výpočet ukazatele EVA<sup>22</sup>**

$$EVA = NOPAT - C \times \left( \frac{r_d \times (1 - t) \times D}{C} + \frac{r_e \times E}{C} \right) =$$

$$= NOPAT - r_d \times (1 - t) \times D - r_e \times E = EAT - r_e \times E$$

<sup>20</sup> Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

<sup>21</sup> Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

<sup>22</sup> Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

- kde  $r_d$  je úroková míra placená ze zpoplatněného cizího kapitálu (myšleno průměrná vážená hodnota za veškerý zpoplatněný cizí kapitál, ze kterého se platí úroky)
- $t$  (tax rate) je sazba daně z příjmu právnických osob (tj. aktuálně 0,19). Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR však doporučuje nahradit člen  $(1-t)$  raději zlomkem (čistý zisk po zdanění/zisk za účetní období), který zohledňuje skutečný vliv zdanění (tj. po aplikaci všech účetních čar a kouzel)
- $D$  (Debts) je úročený cizí kapitál
- $E$  je vlastní kapitál (Equity)<sup>23</sup>

Jestliže se tento upravený vzorec rozebere trochu podrobněji, pak říká, že EVA je vlastně čistý provozní zisk, od kterého se odečtou zaplacené úroky z cizího kapitálu (člen  $(1-t)$  vyjadřuje jen to, že tyto úroky si dává firma do nákladů, tudíž z nich ve skutečnosti nemusí platit 100 %, nýbrž v českých podmínkách při sazbě DPPO 19 % pouze 81 %) a výnos požadovaný vlastníky. EVA jinak sděluje, kolik peněz zůstane firmě samotné na investice do jejího dalšího rozvoje, tedy tzv. ekonomická přidaná hodnota. Jestliže firma nemá peníze na rozvoj, hodnotu lze jen těžko zvýšit. Pokud je tedy EVA záporným číslem, je z výše uvedeného vzorce zřejmé, že firma nezvládá uspokojit požadavky svých věřitelů či vlastníků. Jestliže EVA představuje číslo, je vše v relativním pořádku a jde jen o to, jak jej co nejvíce zvýšit. Velkou roli však zaujímá rovněž způsob vyjádření  $r_e$  či výnosu požadovaného vlastníky. Jestliže by to mělo být čistě o nákladu příležitosti, pak bude tento ukazatel  $r_e$  poměrně nízký. Avšak pro konstrukci  $r_e$  je rovněž vhodné a možné vypůjčit si některé ukazatele z ratingového modelu WACC Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a vyjádřit  $r_e$  jako:  $r_e = r_f + r_{\text{POD}}$  či také jako součet bezrizikové výnosové míry  $r_f$  včetně podstoupeného podnikatelského rizika  $r_{\text{POD}}$ .<sup>24</sup>

### 3.5.1.1 Rozbor ukazatele EVA

Ukazatel EVA by měl mít kladnou hodnotu, jak již bylo řečeno. Pouze tak vzniká nová přidaná hodnota, jež zvyšuje původní hodnotu podniku. Ve skutečnosti však EVA je rozdílem mezi provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a výplatě dividend akcionářům i vyplacených úroků věřitelům. EVA také souvisí s čistou současnou hodnotou. Podniky, jenž se při rozhodování o investicích řídí pravidlem čisté současné hodnoty a pozornost

<sup>23</sup> Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

<sup>24</sup> Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

věnují optimalizaci kapitálové struktury, dosahují rovněž kladné ekonomické přidané hodnoty.<sup>25</sup>

### 3.5.1.2 EVA – Economic Value Added (Neumaierovi)

Také je důležité zmínit přístup manželů Neumaierových k pojetí ukazatele EVA, který v podstatě vystihuje jejich model INFA, jenž je založený na pyramidovém rozkladu ukazatelů. INFA tak slouží jako mapa finanční výkonnosti firmy, jelikož představuje systém indikátorů uvedené výkonnosti. Výhodou je, že na první pohled jsou patrné příčiny změny vrcholného ukazatele a model tak ukazuje na provázanost mezi ukazateli. Dále umožňuje neztratit přehled a jeho uživatelé jsou schopni promítnout dopad všech uskutečněných rozhodnutí na krátkodobou, ale i dlouhodobou výkonnost firmy. Oproti paralelní ukazatelové soustavě a indexům je tak výhodou modelu formulace a není nutné jednotlivě určovat významnost skupin ukazatelů a také váhy jednotlivých ukazatelů. V modelu INFA se používá koncepce výpočtu EVA, jež vychází z ročních účetních dat. Vzorec je následující.

#### Vzorec 2: Výpočet EVA v modelu INFA <sup>26</sup>

$$EVA_p = (ROE - r_c) \times VK$$

Takto zmíněnou ekonomickou hodnotu lze propojit na vnitropodnikové účetnictví. Výhody modelu INFA jsou zřejmé. Model INFA tedy:

- „Dokáže monitorovat ve vzájemných vazbách hned dva rozměry podnikání – výnosnost a riziko;
- Je duchovním základem vzniku úspěšných indexů IN3;
- Algoritmy finančních ukazatelů lze označit za transparentní;
- Je vzata v úvahu možnost propojení na nefinanční indikátory výkonnosti a vnitropodnikové účetnictví;
- Je vhodná pro benchmarking v rámci odvětví;

---

<sup>25</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1, s. 126.

<sup>26</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1, s. 26.

- *Je možné ji aplikovat na podniky různých velikostí a oborů podnikání v nefinančním sektoru;*
- *Umožňuje propojit výkonnost firmy v daném roce s dlouhodobou podnikovou výkonností (tj. čistou současnou hodnotou);*
- *Umožňuje propojení strategie a financí;*
- *Zaměřuje se na finanční stabilitu, tvorbu produkční síly (EBIT/Aktiva), a dále na dělení EBIT mezi věřitele, stát a majitele.* <sup>27</sup>

Pokud jde o využitelnost modelu INFA, je tento model poměrně hojně využíván v České republice. V rámci finančního controllingu a controllinových rizik se daný model spoléhá na ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Jak MPO ČR v rámci své publikace uvádí, pyramidový rozklad ročního ukazatele EVA aplikuje především v počáteční fázi finančního controllingu, kdy se vlastní finanční analýza zpracovává. V rámci metodické části zprávy Ministerstvo průmyslu a obchodu (2009) aplikuje pyramidový rozklad ročního ukazatele EVA především v počáteční fázi finančního controllingu, kdy se vlastní finanční analýza zpracovává. V metodické části zprávy Ministerstvo průmyslu a obchodu (2009) ukazuje, že každá finanční analýza vychází z finančních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu CF). Vychází tedy z algoritmizovatelných vlastností daných konstrukcí uvedených výkazů a jejich vzájemných vazeb. Autoři INFA si však uvědomují příčinný charakter a hierarchii finančních ukazatelů v rámci dílčích skupin. Z toho důvodu se používají pro uvedené skupiny pyramidové základy a ne paralelní ukazatelová soustava. Způsob vyhodnocení EVA MPO ČR upřednostňuje a propaguje v rámci své finanční politiky.<sup>28</sup>

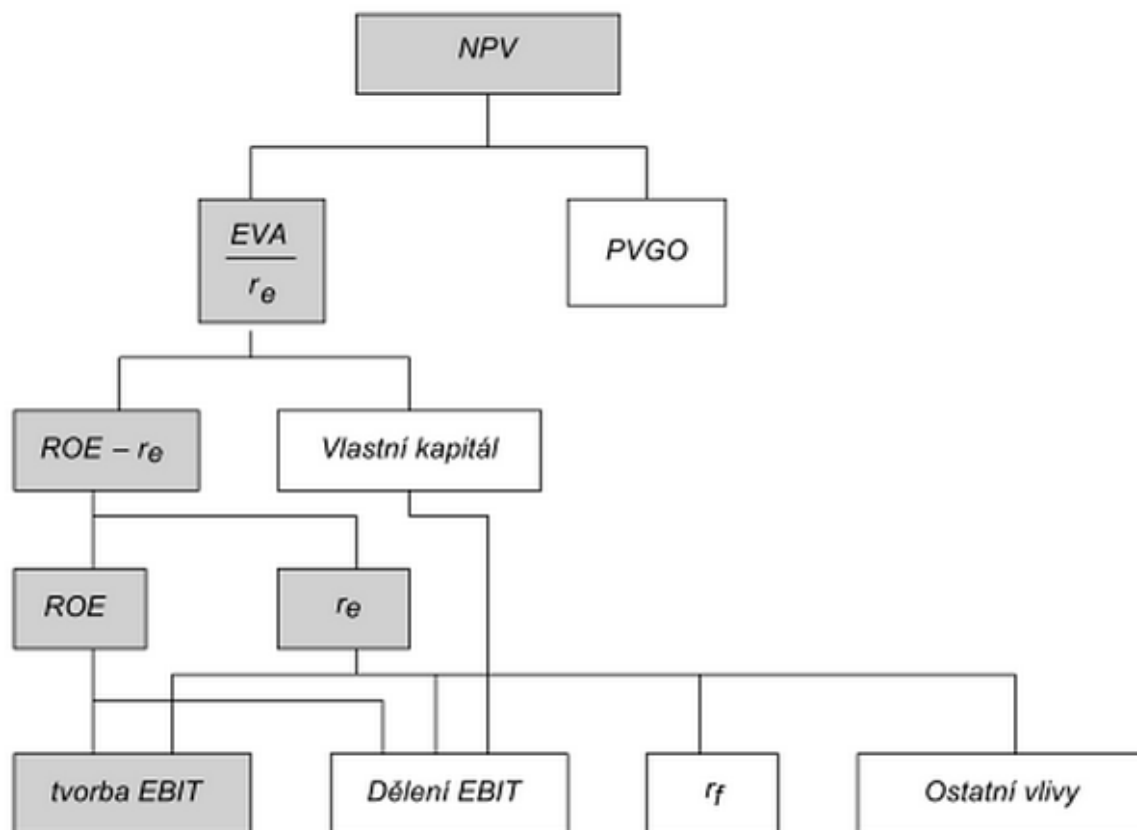
Pyramidová soustava ukazatelů, která zachycuje krátkodobou a dlouhodobou dimenzi výkonnosti firmy, je zobrazena na následujícím obrázku.

---

<sup>27</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1, s. 127-128.

<sup>28</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

**Obrázek 2: Pyramidová soustava ukazatelů – vazba krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti firmy v modelu INFA**



Zdroj: MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 978-80-2476-119-0, s. 65.

### 3.5.2 Model MVA

Model MVA – Market Value Added představuje tržní přidanou hodnotu. Jedná se o ukazatel měřící výkonnost podniku. Ukazatel je měřítkem efektivnosti manažerské práce v závislosti na rozšiřování jmění akcionářů od doby založení podniku. Mohou jej však využívat pouze ty společnosti, jejichž akcie jsou obchodovatelné na burze. Výsledek MVA představuje rozdíl tržní hodnoty akcie a investovaného kapitálu. Tržní hodnota akcie pak představuje částku, kterou by akcionář získal prodejem svých akcií a také investovaný kapitál představuje částku, jež akcionář vložil do podniku v rámci jeho založení.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a zároveň hodnotou investovaného kapitálu a vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů). Hodnota přidaná trhem (Market Value Added), přičemž se někdy používá rovněž termín tržní přidaná hodnota či také trhem přidaná hodnota (zpravidla používá zkratka MVA), představuje pojem, jenž označuje v současnosti velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. MVA se snaží měřit rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů). Tento ukazatel byl vytvořený v roce 1993 americkou konzultační firmou Stern Stewart Management Services. Jsou zde uvedeny dva výpočty.<sup>30</sup>

### **Vzorec 3: Tržní přidaná hodnota <sup>31</sup>**

ex ante: **MVA = Současná hodnota budoucích výsledků dle EVA**

ex post: **MVA = Tržní hodnota firmy - Celkový vložený kapitál**

Interpretace výsledků:

MVA > 0 – podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky,

MVA = 0 – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,

MVA < 0 – dochází k poklesu hodnoty firmy.<sup>32</sup>

Cílem manažerů je zejména maximalizace MVA. Znázornění kladné MVA je následující, viz obrázek níže.

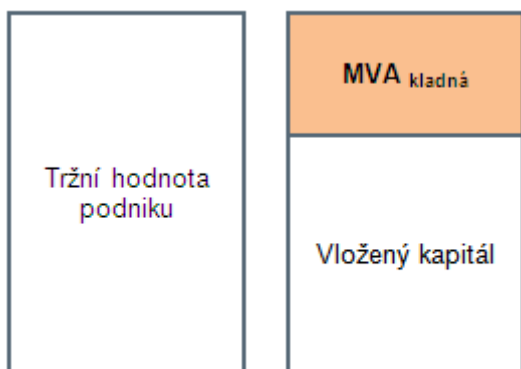
---

<sup>30</sup> Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.

<sup>31</sup> Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.

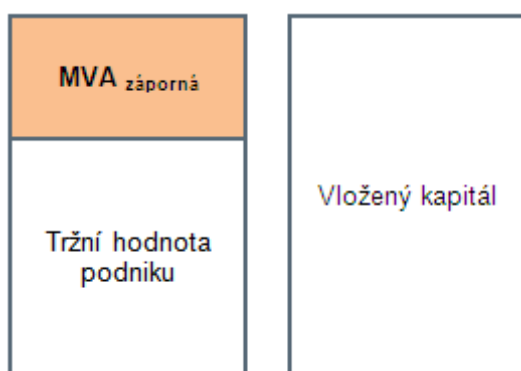
<sup>32</sup> Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.

**Obrázek 3: Znázornění kladné MVA**



 managementmania.com

Znázornění záporné MVA:



Zdroj: Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.

MVA se v praxi používá pro měření výkonnosti podniku v rámci maximalizace hodnoty pro akcionáře. Vlastníkům MVA pak především ukazuje, jak schopný je management daného podniku. Jestliže je MVA kladná, poté je management schopný a vytváří tak novou hodnotu pro vlastníky. Pokud však je MVA záporná, dochází ke snižování hodnoty kapitálu vloženého do podniku, což znamená, že si management nevede dobře.<sup>33</sup>

### 3.5.3 Tafflerův model

Tento model byl navrhnut v roce 1977 podle vzoru Almana modelu Richardem Tafflerem. Model je užíván s celou řadou poměrových ukazatelů zejména zkrachovalých firem. Taffler však následně vyvinul lineární regresní model čítající čtyři finanční

<sup>33</sup> Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.



ukazatele pro posouzení finančního zdraví daných firem v rámci Velké Británie, a to na základě uskutečněné analýzy 46 firem, jež upadly a dalších 46 finančně zdravých firem. Analýza se uskutečnila v letech 1969 – 1975. Jelikož tento model navazuje na Altmanův model, tak i zde došlo k použití postupné lineární diskriminační analýzy pro stanovení nejlepšího souboru ukazatelů. Uvedené ukazatelé tak poukazují na důležité charakteristiky platební schopnosti dané firmy. Jsou zde čtyři ukazatelé označující se jako X zaměřující se na měření ziskovosti, finančního rizika, likvidity a pozici pracovního kapitálu.<sup>34</sup>

#### Vzorec 4: Výpočet Tafflerova modelu<sup>35</sup>

$$ZT(z) = 0,53 * EBT/KD + 0,13 * OA/CZ + 0,18 * KD/CA + 0,16 * (FM - KD)/PN$$

Kde	EBT	zisk před zdaněním
	KD	krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)
	OA	oběžná aktiva
	CZ	cizí zdroje
	CA	celková aktiva
	FM	finanční majetek
	PN	provozní náklady

Dále je nutné uvést hodnocení Tafflerova modelu. Pokud je výsledek nižší než nula, znamená to velkou pravděpodobnost bankrotu. Pokud je výsledek vyšší než nula, pravděpodobnost bankrotu je velmi malá. Tafflerův model byl použit při praktické aplikaci v modifikované verzi s cílem poskytnout co nejobjektivnější informace.

Pro účely této práce je však použito toto vyhodnocení a výpočet Tafflerova diskriminační funkce, viz níže. Tento vzorec pracuje s těmito veličinami:

- „ $R1 = \text{zisk před zdaněním} / \text{krátkodobé závazky}$ “
- $R2 = \text{oběžná aktiva} / \text{cizí kapitál}$
- $R3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva}$
- $R4 = \text{tržby celkem} / \text{celková aktiva}$ “<sup>36</sup>

Tafflerova diskriminační funkce pak má tvar:

<sup>34</sup> MRKVIČKA, J., a kol. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>35</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

<sup>36</sup> Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

### **Vzorec 5: Výpočet Tafflerova diskriminační funkce<sup>37</sup>**

$$TZ = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$$

Uvedený model je blíže rozebrán a použit v rámci praktické části této práce.

## **3.6 Benchmarking**

Benchmarking představuje metodu založenou na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Benchmarking tak je obecně využitelná metoda, s níž poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Benchmarking je metoda založená na systematickém měření včetně porovnávání vybraných ukazatelů. Její využití je možné použít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele (indikátory). Základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, jež mohou být například historické (číselná řada hodnot 5 let dozadu) či mohou být porovnávány vůči jinému referenčnímu subjektu (tedy např. jinému srovnatelnému oddělení nebo srovnatelné organizaci). Srovnávání je však vždy relativní, a proto není možné říci, že vyšší či nižší hodnoty ukazatelů jsou špatné nebo dobré. Největší přínos benchmarkingu je v tom, že uvedené rozdílné hodnoty provokují otázky typu, co je příčinou rozdílné hodnoty a tuto příčinu by pak měl management podrobit dalšímu zkoumání.<sup>38</sup>

Podle toho, co je předmětem benchmarkingového zkoumání, se v praxi ustálilo následující členění benchmarkingu:

- benchmarking konkurenční, kdy je předmětem zájmu určitý produkt, či výkonnost přímých konkurentů na trhu. Uvedený druh benchmarkingu je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, dále mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. Patrně se jedná o nejnáročnější druh benchmarkingu, jež vyžaduje i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto procesu zahrnuty. Výsledkem je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, kdy příklad tohoto benchmarkingu je zachycen v tabulce níže.

---

<sup>37</sup> Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

<sup>38</sup> Managementmania. *Benchmarking* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>.

**Tabulka 1: Příklady benchmarkingu**

Indikátory výkonnosti	Naše firma - současnost	Světová konkurence
Úroveň jakosti	Neshodnost v % spoléhání na kontrolu	Neshodnost v set. %, soustavné zlepšování TQM
Angažovanost zaměstnanců	Individuální podávání návrhů, angažovanost managementu, jeden návrh na zlepšení na zaměstnance a rok	Týmová spolupráce, angažovanost všech úrovní řízení, 20 i více návrhů na zlepšení na zaměstnance a rok
Náklady	Kryty cenami a jejich zvyšování	Ziskovost díky vnitřní efektivnosti
Plánování produkce	Řízeno finančním plánem	Řízeno požadavky jakosti a plány jakosti
Produktivita	Zvyšování díky snižování zásob	Zvyšování díky zvyšování jakosti inovacím orientovaným na zákazníka
Organizace práce	Tlakový systém, „just in case“	Tahový systém, „just in time“
Priority řízení	Operativní plány, krátkodobý zisk, udržování současného stavu	Strategické plány, dlouhodobý růst, zlepšování orientované na zákazníky
Technologie	klasické	Pružné systémy

Zdroj: NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 133.

- Benchmarking funkcionální, kdy se srovnává několik, ale i jedna jediná funkce určitých organizací. Za příklad lze uvést porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců a další.
- Benchmarking procesní (generický), kdy centrem pozornosti je měření a porovnávání konkrétního procesu organizace. Toto je vedeno vůči jakékoliv vhodné organizaci, jež tyto procesy zabezpečuje, přestože vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.

### 3.6.1 Identifikace objektu benchmarkingu

Při porovnávání podniku s konkurencí je tento postup důležitý. Musí dojít k rozhodnutí, na který produkt se zkoumání benchmarkingového týmu zaměří. Objektem benchmarkingu musí být předem odhalená vlastní slabá stránka. K tomuto mohou přispět tyto aktivity:

- a) *„sebehodnocení, které je systematickým procesem definování slabých a silných stránek organizace,*
- b) *Interní audity v systémech managementu jakosti, které zejména při orientaci na procesy mohou také odhalit mnohé zaostávající oblasti organizací,*
- c) *Externí audity systémů managementu jakosti, realizované buď certifikačními orgány, nebo různými odběrateli,*
- d) *Analýzy opakujících se problémů a neshod vykonávané s podporou vhodných statistických nástrojů. Jde zejména o analýzy stížností a reklamací zákazníků, resp. o analýzy jiných údajů spojených s vnímáním zákazníků,*
- e) *Analýzy nákladů v procesech.*“<sup>39</sup>

Vhodnou platformou identifikace objektu benchmarkingu je například proces přezkoumání vedením. Volbou objektu benchmarkingu je nutné projednat s týmem, jenž bude benchmarking realizovat.

### 3.6.2 Identifikace partnera pro srovnání

Nejprve je nutné najít partnera pro srovnání. Je nutné zajistit dostatek informačních zdrojů, jako např. diskuse v ohniskových skupinách, rozhovory s nově přijatými pracovníky, výsledky testů spotřebitelů, internet, databáze apod.

---

<sup>39</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

**Tabulka 2: Matice pro výběr partnera. Příklad Westinghouse Savannah River Company**

Kritérium	Hodnocení nadprůměrné = 5	Hodnocení průměrné = 3	Hodnocení podprůměrné = 1
Špička v rozpracování programu odměňování Váha: 0,5	- Program byl veřejně oceněn z více než jednoho zdroje -Program odměňování je znám a akceptován všemi zaměstnanci	- program byl oceněn pouze jedním zdrojem a není obecně znám -Program odměňování není akceptován všemi zaměstnanci	-Program nebyl zatím veřejně publikován ani uznán -Úroveň programu odměňování je nízká
Postavení na trhu Váha: 0,3	-Podniká více než 5 let -Je v seznamu 100 dle časopisu Fortune -Vítěz MBNQA -Velmi příznivé reference	-Podniká více než 1 rok -Je v seznamu 500 dle časopisu Fortune -Soutěžil o MBNQA -Relativně příznivé reference	-Podniká méně než 1 rok -Není v seznamu časopisu Fortune -Nesoutěžil o MBNQA -Žádné osobní reference
Počet zaměstnanců Váha: 0,05	-Více než 2000	-500 až 2000	-méně než 500
Organizační struktura a šíře sortimentu Váha: 0,15	-Sortiment velmi široký -Plochá organizační struktura s méně než 4 úrovněmi	-Pouze několik podobných produktů -Organizační struktura má 5 až 6 úrovní	-Pouze jeden druh produktu -Organizační struktura má více než 6 úrovní

Zdroj: NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 139.

### 3.6.3 Výběr metody sběru dat

Podobně jako v rámci měření spokojenosti zákazníků, závisí úspěch benchmarkingu na objektivitě informací, jež bude mít benchmarkingový tým k dispozici. Objektivita informací je závislá na použitém způsobu sběru dat. Pro shromažďování dat o výkonnosti partnerů je možné využít v podstatě jednu z následujících metod:

- „dotazníky,
- *Interview se zástupci partnera,*
- *Pozorování přímo na místě,*
- *Analýzu záznamů.*“<sup>40</sup>

<sup>40</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 140.

### 3.6.3.1 Dotazníky

Tato metoda je postavena na skutečnosti, že partnerovi je zaslán již předem připraven soubor otázek, jenž se má orientovat na shromáždění všech potřebných údajů, týkajících se objektu benchmarkingu. Dotazník se může skládat z otevřených otázek, na které partner odpoví formou krátkých esejí dle svého uvážení či jako soubor uzavřených otázek, na něž odpoví jen dvěma variantami – ano, ne či správně, nesprávně. Tato metoda je vhodná tehdy, když chce výzkumník zjistit názory mnoha respondentů, informace o partnerovi, jehož dělí velké zeměpisné vzdálenosti, názory partnera i jeho přístupy a jen popisná data. Obecně by však tato metoda v benchmarkingu měla představovat pouze okrajovou možnost.

### 3.6.3.2 Interview s partnerem

Metoda přímého rozhovoru vyžaduje aktivní účast na minimálně jednom zástupci partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Tento v roli tazatele klade otázky strukturované a tedy pro všechny stejné nebo nestrukturované a tedy předem nepřípravené a reagující na aktuální situaci. Tato možnost je vhodná tehdy, kdy tým vyžaduje podrobné informace o postupech partnera a jestliže předmětem zkoumání je také studium plánů a projektů, pokud jeho cílem odhalení různých kritických událostí, problémových míst a také získávání přímých názorů zástupců partnera. Významné jsou tyto možnosti:

- a) *„schopnost prokázat pouze významné otázky s ohledem na objekt benchmarkingu,*
- b) *Schopnost rychle reagovat na momentální odezvu partnera při dotazování,*
- c) *Schopnost pokládat spontánně i nepřípravené otevřené otázky,*
- d) *Schopnost navodit atmosféru vzájemné důvěry,*
- e) *Schopnost naslouchat partnerovi a analyzovat získané informace a*
- f) *Schopnost potlačit své vlastní názory na zkoumaný objekt. “<sup>41</sup>*

Jedná se o velmi vhodnou metodu u benchmarkingu.

---

<sup>41</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 141.

### 3.6.3.3 Pozorování přímo na místě

Zde pracuje benchmarkingový tým či jeho zástupci přímo v partnerské organizaci. S využitím různých schválených technických pomůcek a s aplikacemi metod, kde patří například snímkování práce, časové studie, pohybové studie a další, které jsou objektem pozorování. Pozorování zahrnuje procesy i osoby, které se na jejich realizaci přímo podílejí. Pozorování může být zjevné nebo skryté. Při zjevném pozorování objekt o tomto ví, při skrytém nejsou pracovníci přímo vykonávající pozorované aktivity informováni. Pozorované osoby však pracují přirozeně, což je jasnou výhodou. Hlavní oblasti nasazení uvedené metody sběru dat při benchmarking jsou charakterizovány uvedenými podmínkami:

- Benchmarkingový tým chce co nejpodrobněji poznat uvedený proces,
- Je žádoucí odhalit také faktory efektivnosti a výkonnosti procesu,
- Součástí sledování je také analýza prostředí a infrastruktury procesu,
- Je nezbytné poznat také materiálové a informační toky,
- Analýza dat má odhalit také možná úzká místa procesu.<sup>42</sup>

Jedná se o jednu z nejpřesnějších metod sběru dat při benchmarkingu a to tehdy, kdy je pozorování předem připraveno.

### 3.6.3.4 Analýza záznamů

Princip uvedené metody spočívá v tom, že zastánci benchmarkingového týmu analyzují potřebné záznamy, jež se k porovnávanému objektu vztahu a které pak byly týmu partnerskou organizací poskytnuty. V praxi je možné se setkat se dvěma typy analýz:

- Analýzy primárních dat, za které je možné považovat data o nákladech, čase a výkonnosti vytipovaného procesu,
- Analýza sekundárních dat, kdy tým může využívat jiná adekvátní data, ale i data shromážděná pomocí interview a pozorování na místě.

Analýza záznamů se hodí nejvíce k ekonomickým rozborům, jež se týkají objektu porovnávání, dále když musíme poznat trendy ve vývoji různých ukazatelů výkonnosti,

---

<sup>42</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

dále k potvrzení jistých předpokladů a důkazů, ke třídění informací získaných z jiných zdrojů a k odhalování příčin cyklicky se opakujících problémů či velmi pozitivních jevů.<sup>43</sup>

### 3.6.3.5 Sběr dat

Mezi hlavní činnosti sběru dat patří navázání kontaktu se zástupci partnerských organizací, předání informací o vlastní firmě, podrobné vypracování harmonogramu návštěvy, aplikace zvolených metod při sběru dat, zaznamenání všech zjištěných skutečností na záznamová média.<sup>44</sup>

### 3.6.3.6 Vyhodnocení dat

Jestliže má být benchmarking systémovým měřením, je nutné tato data uzpůsobit tak, aby byla kvantifikovatelná. Základním cílem vyhodnocování dat z benchmarkingových analýz je určení rozdílů, tedy mezer mezi vlastní výkonností a také výkonností porovnávaných partnerů. Jestliže se v předchozích etapách dobře definoval ukazatel výkonnosti a byly zjištěny jejich hodnoty, neměl by to být problém. Na základě porovnání zjištěných hodnot je možné rychle odhalit mezery výkonnosti. Otázkou volby je pak jejich prezentace ve zprávě o provedení benchmarkingu, již musí tým po ukončení sběru dat vypracovat. Existují dvě varianty:

- Podrobné stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou, kde v dílčích řádcích tabulky jsou zpravidla dříve definovaná kritéria – ukazatele výkonnosti – a ve sloupcích údaje zjištěné ve vlastní firmě a také u partnerských organizací, vždy s připojením vypočítaného rozdílu v hodnotách uváděných ukazatelů;
- Stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů. Uvažuje se tady o čtrnácti ukazatelích výkonnosti, ze kterých prvních pět reprezentuje znaky produktu, jež je dodáván zákazníkům mimo firmu. Osa X je věnována relativnímu hodnocení výkonnosti u naší a zvolené partnerské organizace, kdy hodnocení 100 % znamená absolutní světovou špičku.

---

<sup>43</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

<sup>44</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.



Hlavně u benchamrkingových procesů je nezbytné se kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit také o tom, kde byly uvedené rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny daných rozdílů. Výstupem je poznání a patřičně komentovaný rozdíl ve výkonnosti a je nutným vstupem pro definování budoucí laťky vlastní výkonnosti.

**Tabulka 3: Rozdíly při realizaci procesů neustálého zlepšování – příklad popisu**

Porovnáváný atribut	Naše organizace	Organizace A	Organizace B	Organizace C
Organizační uspořádání	Pouze formální	Zejména kroužky jakosti	Kroužky jakosti	Zejména týmy zlepšování
Forma vnitřní komunikace	Porady vedení	Existuje plán komunikace	Shora dolů čtvrtletně	Nástěnky a Internet
Výcvik	1 den za rok	3 až 6 dní za rok, všichni řídicí pracovníci	Pravidelný výcvik vedoucích kroužků	3 dny ročně pro všechny zaměstnance
Použitý přístup	8D	Six sigma	8D	VW Model
Používané nástroje	Finanční měření	QFD, FMEA, brainstorming	Pouze 7 základních nástrojů	Široká paleta statistických metod
Měření efektivnosti	Přes snižování nákladů na jakost	Efekty u uživatelů	Není realizováno	Není realizováno, za hlavní je považována aktivita lidí
Dokumentace	Směrnice o 8D	Neřízená příručka o metodě kaizen	Studijní materiály z výcviku	Směrnice o metodologii zlepšování

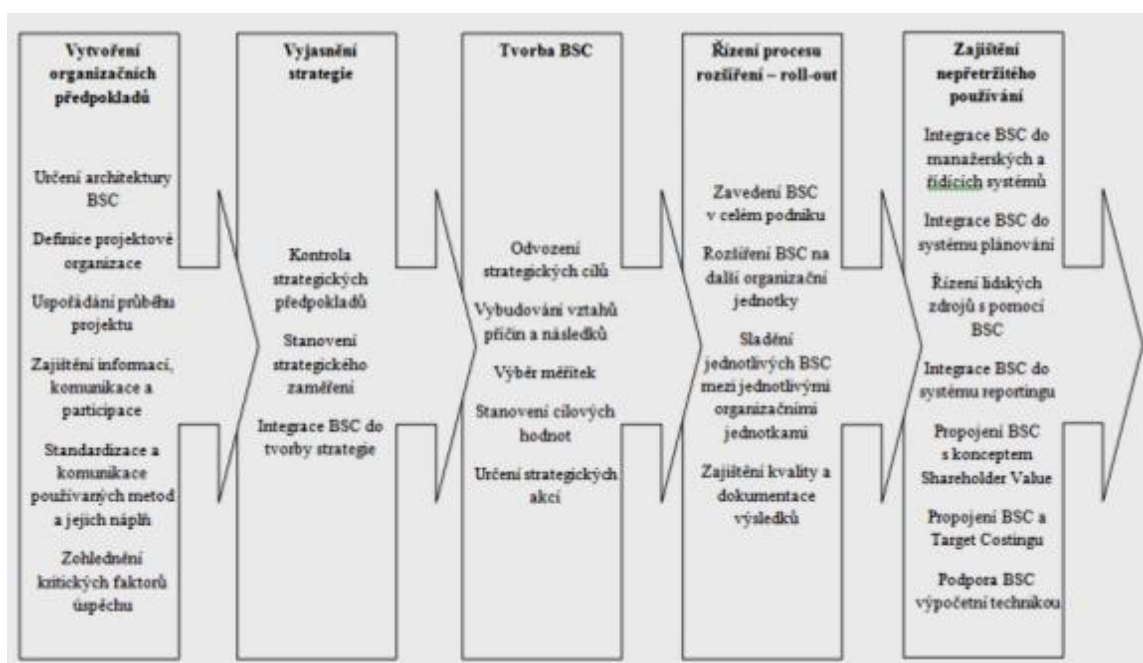
Zdroj: NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7, s. 148.

### 3.7 Balanced scorecard

Balanced Scorecard (BSC) představuje účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, jenž s využitím finančních i nefinančních strategických cílů, příslušných indikátorů a strategických iniciativ a ukazatelů výkonnosti popisuje představu o budoucnosti společnosti i způsobu jejího naplňování konkrétními akcemi a také rozhodnutími.<sup>45</sup>

Je tedy vhodné zařadit tento model do praxe. Implementace je možná tak, jak je uvedeno na obrázku níže.

Obrázek 4: Pět fází modelu pro implementaci BSC



Zdroj: HORVÁTH, P. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: ProfessConsulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2, s. 56.

### 3.8 Situační analýza

Situační analýza představuje všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), kde firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a to

<sup>45</sup> KOŠTAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002. 232 s. ISBN 80-722-6657-8.

včetně zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), dále její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.<sup>46</sup> Hlavním smyslem provádění situační analýzy je především nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a které jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. Obsah situační analýzy rovněž bývá zahrnut pod označením 5C:

- company – podnik;
- collaborators – spolupracující firmy i osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).<sup>47</sup>

### 3.8.1 Analýza makrookolí

Pro účely analýzy makrookolí je možné využít principů PEST analýzy, která vlivy makrookolí dělí do čtyř skupin:

- P – politické a legislativní
- E – ekonomické faktory
- S – sociální a demografické faktory
- T – technologické faktory

Hlavním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna může mít významný dopad na podnik. Kvalita posouzení makrookolí pak závisí na pochopení charakteru okolí a také na nalezení odpovědí na otázky „jaká je nejistota okolí“ nebo jaké jsou důvody této nejistoty a jak má být nejistota řešena.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>47</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>48</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 978-80-717-9367-0.

### 3.8.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí zpravidla začíná analýzou odvětví, v rámci které podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem zjistit atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly i klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy pak je vymezení odvětví včetně definice jeho základních charakteristik, kde patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů nebo i jejich relativní velikost, vstupní a výstupní bariéry, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, tempo změn technologie, výrobní inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik lze rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Jsou zde řešeny hybné síly poptávka, zákazníci a další. Analýza by měla být věnována i konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal dostatečně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera.<sup>49</sup> V uvedeném modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z:

- „*rivalita mezi konkurenčními podniky,*
- *hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,*
- *hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,*
- *vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,*
- *vyjednávací pozice kupujících.*“<sup>50</sup>

### 3.8.3 Analýza 7S

Faktory, jenž rozhodujícím způsobem ovlivňují fungování a také efektivitu organizací, tedy klíčové faktory úspěchu, slouží jako rámec anebo východisko zkoumání chování lidí v organizaci a také chování organizace k okolí a rozhodujícím trendům, jenž jej spoluvytvářejí, což znamená, že krom organizačních struktur a principů fungování organizačního chování je analyzován zejména vliv použitého systému řízení i zvolené strategie na typ a také průběh sociálních procesů uvnitř organizace a na vztahy udržované

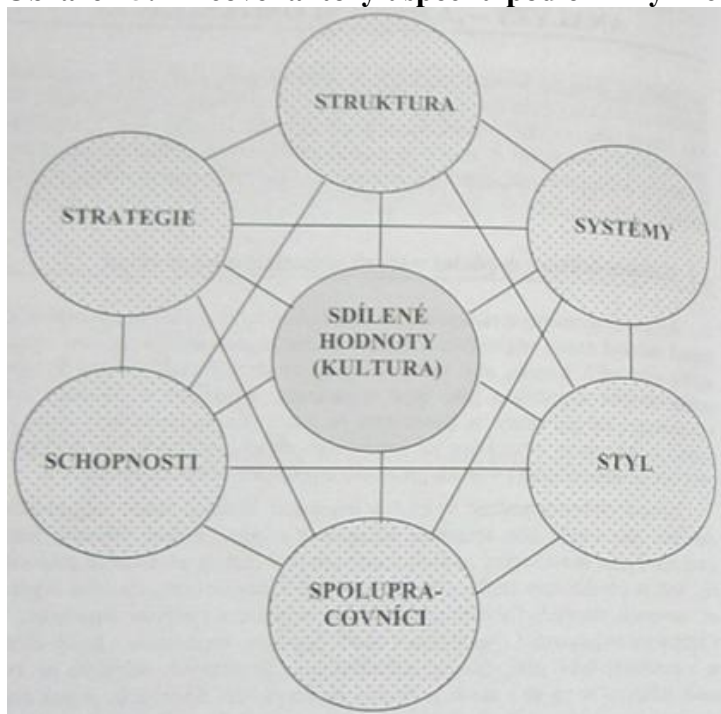
---

<sup>49</sup> Strateg [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html).

<sup>50</sup> Strateg [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html).

organizací s významnými subjekty v rámci okolí organizace.<sup>51</sup> Na obrázku lze vidět klíčové faktory úspěchu podle firmy McKinsey, tzv. 7S.

**Obrázek 5: Klíčové faktory úspěchu podle firmy McKinsey - 7S**



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2, s. 70.

Při této analýze se sleduje celkem 7 faktorů, které zmiňuje níže uvedené faktory:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl manažerské práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).<sup>52</sup>

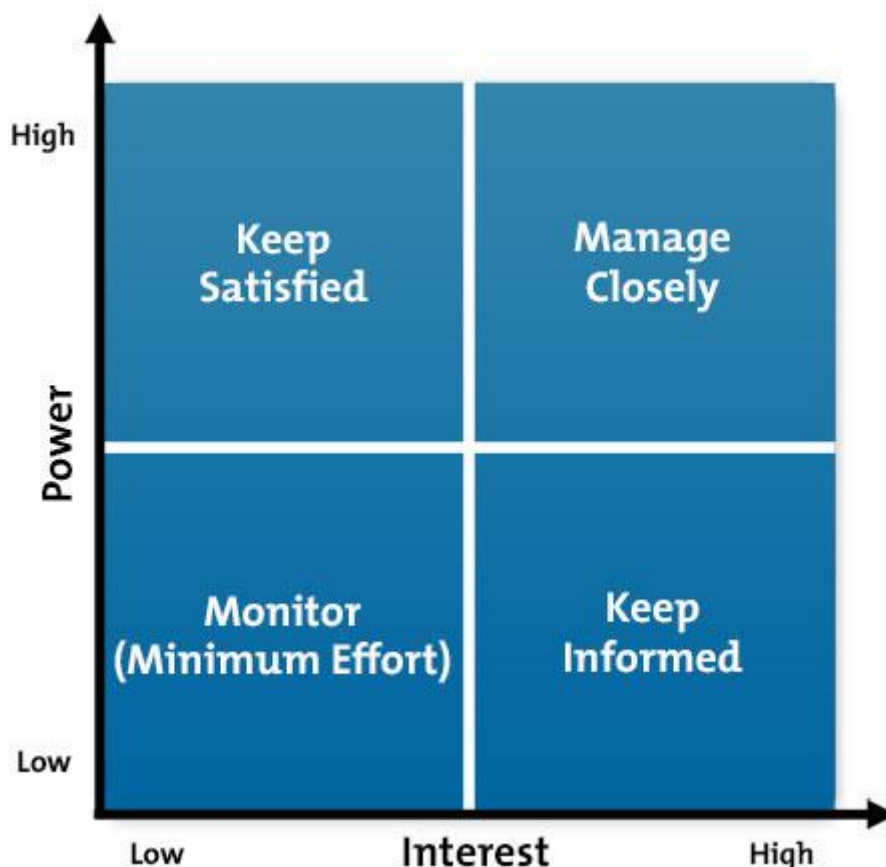
<sup>51</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

<sup>52</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

### 3.8.4 Analýza stakeholders

Analýzy stakeholderů napoví, s kým a jak máme zacházet. Vhodné je k tomu využít například matici vlivu a zájmů, která je na obrázku níže. Na stakeholdery, kteří mají velký vliv, a my o ně máme velký zájem, je nutné dohlížet a řídit vztahy s nimi. Stakeholdeři, o které máme velký zájem, avšak mají malý vliv, je vhodné neustále informovat o dění ve firmě pomocí firemních zpráv apod. Skupiny stakeholderů s velkým vlivem, o které ale nemáme příliš zájem, lze udržet ve stavu spokojenosti. Skupiny stakeholderů s malým vlivem, o které má firma jen malý zájem se vyplatí pouze monitorovat, neboť se jejich vliv může v čase měnit, což by však mělo mít za následek změnu našeho přístupu k nim.<sup>53</sup>

**Obrázek 6: Matice vlivu zájmů stakeholders**



Zdroj: Mindtools [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm).

<sup>53</sup> Businessvize [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>.

### 3.8.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje univerzální analytickou techniku týkající se zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Zpravidla je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých zkoumaných faktorů:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

SWOT analýza hodnotí tyto vnitřní a vnější faktory:

- „*Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), kde jsou nejčastějšími vstupy:*
  - *Finanční analýzy organizace*
  - *Hodnocení pomocí EFQM*
  - *Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM))*
  - *Analýzy zdrojů (například Grantova analýza, VRIO analýza)*
  - *Analýzy produktového portfolia (například Bostonská matice)*
- *Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které souvisí s okolním prostředím organizace, kde jsou nejčastějšími vstupy:*
  - *Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE Analýza)*
  - *Sektorová analýza (například Porterova analýza 5F (Five Forces))*
  - *Analýza konkurenčního postavení (Segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)“<sup>54</sup>*

---

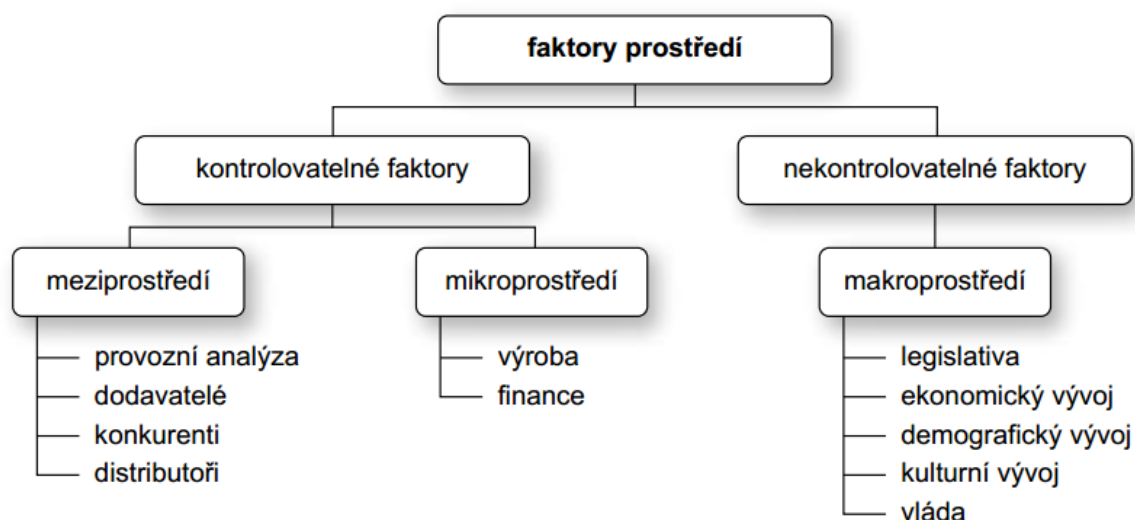
<sup>54</sup> Managementmania [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

## 4 Finanční analýza

### 4.1 Interní a externí finanční analýza

Důležité je rovněž členění finanční analýzy na externí a interní. Externí analýza se opírá o zveřejňované a další dostupné finanční informace. Interní analýzu je také možné označit za rozbor hospodaření podniku, jež vychází z finančních informací a rovněž z informací z manažerského neboli vnitropodnikového účetnictví a také z dat statistických, plánovaných i kontrolních. Pokud bude potřebné analyzovat podnik či odvětví z pohledu finančního, je nezbytné si uvědomit, že nejpodstatnější úlohu při této analýze sehrávají faktory uvedené ve schématu č. 4 jako faktory konkurenční síly, viz níže. Působení zmíněných faktorů určuje potenciál zisku v odvětví, dále je to návratnost investovaného kapitálu a míra výnosů z investovaného kapitálu.<sup>55</sup>

**Schéma 4: Faktory ovlivňující firmu v různých prostředích**



Zdroj: RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8, s. 17.

<sup>55</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.



Síla konkurenčních tlaků také určuje mez přílivu kapitálu, tedy skutečnost, že silná konkurence v odvětví tlačí dolů míru výnosu z investovaného kapitálu, ale také vyšší výnosová míra působí na příliv kapitálu do odvětví. Je nutné si uvědomit, ve které fázi životního cyklu se daná firma momentálně nachází. Bude značný rozdíl mezi firmou, která je ve fázi vzniku, firmou ve fázi nasycení a firmou, nacházející se ve fázi degenerace.

Faktory, ovlivňující fungování firmy v ekonomickém prostředí, v zásadě lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří faktory kontrolovatelné - z pohledu firmy ovlivnitelné faktory. Druhou skupinu tvoří faktory nekontrolovatelné - z pohledu firmy velmi obtížně ovlivnitelné.<sup>56</sup>

## 4.2 Metody finanční analýzy

### 4.2.1 Elementární analýza

Finanční analýza pracuje s různými ukazateli, jakou jsou např. položky účetních výkazů a data z dalších zdrojů, nebo čísla z nich odvozená. U finančních analýz hraje podstatnou roli časové hledisko, protože je důležité rozlišování tokových a stavových veličin. Veličiny vztahující se k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy), jsou veličiny stavové, k určitému časovému intervalu (data z výkazu zisku a ztráty) se pak vztahují na veličiny tokové. Z hlediska analytického je podstatné tvoření časových řad, protože pouze kvalitně vedená časová řada, respektive hodnocení založené na dané řadě je schopno poskytnout objektivní výsledky. Čím kratší bude období, za kterou je firma hodnocena, a čím méně informací o ní je, tím více nepřesností se při interpretaci výsledků může odhalit.

Členění ukazatelů je na:

- ukazatele absolutní
- ukazatele rozdílové
- ukazatele poměrové
- ukazatele speciální<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

<sup>57</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Ukazatele absolutní vycházejí rovnou z posuzování hodnot jednotlivých údajů základních účetních výkazů. Jelikož tento přístup nezpracovává žádnou matematickou metodu, je dosti omezený.

Ukazatele rozdílové se vypočítávají jako rozdíl určité hodnoty aktiv s určitou položkou pasiv (tyto ukazatele mají své opodstatnění především v okruhu řízení oběžných aktiv, tím i řízení likvidity).

Ukazatele poměrové tvoří nejpočetnější a současně nejvyužívanější skupinu ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek převážně ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele poté znázorňuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Díky těmto ukazatelům jsou prováděna různá časová srovnání, srovnávací a průřezové analýzy apod., což je hlavním smyslem poměrové analýzy. Občas poměrové ukazatele rovněž slouží jako základ korelační a regresní metody. Spojením takovýchto ukazatelů vznikají řetězce mající vlastní ekonomickou interpretaci. Jednotlivé skupiny, u takovýchto uskupení, nejsou spojeny formálními matematickými vazbami. Dále jsou formovány pyramidové soustavy ukazatelů vyznačující se formalizací vztahů mezi jednotlivými podílovými ukazateli realizovanou primárními matematickými operacemi. Speciální ukazatele pružnosti jsou poměry relativních přírůstků, kdy relativní přírůstek závislé veličiny je v čitateli. Elasticita (pružnost) zobrazuje, změní-li se veličina nezávislá o 1 %, o kolik % se změní veličina závislá.

V současné době je však daleko více používáno členění finančních ukazatelů na:

- extenzivní (objemové), které dále dělíme na:
  - stavové a rozdílové
  - tokové a nefinanční
- intenzivní (relativní)
  - stejnorodé a různorodé<sup>58</sup>

O rozsahu ukazatele informují extenzivní ukazatele, z toho důvodu jsou uváděny v přirozených (objemových) jednotkách. Dané ukazatele jsou nositeli informací o objemu či rozsahu analyzované položky a prezentují kvantitu v přirozených jednotkách, což znamená, že v případě analýzy základních účetních výkazů jde v peněžních jednotkách o kvantitu. Do extenzivních ukazatelů patří ukazatele: rozdílové, stavové, tokové a nefinanční.

---

<sup>58</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Veličiny stavové zachycují stav majetku a zdrojů jeho krytí ke zvolenému časovému momentu a jsou odrazem základního úkolu účetnictví. Veličiny představují základ pro vyjádření všech ostatních druhů ukazatelů, jedná se především o položky rozvahy.

Ukazatele rozdílové znázorňují rozdíl stavu určitých skupin pasiv či aktiv vztažených pokaždé k témuž okamžiku. Charakteristickým představitelem tohoto ukazatele je čistý pracovní kapitál – rozdíl mezi celkovými krátkodobými závazky a celkovými oběžnými aktivy.

Ukazatele tokové informují o změně ukazatelů extenzivních, k níž došlo za danou dobu. Zisk je typickým tokovým ukazatelem představujícím rozdíl mezi náklady a výnosy. Nezbytnou součástí analýzy jsou ukazatele nefinanční, u nichž se nevychází ze získaných údajů ze základních účetních výkazů, ale raději z dat vnitropodnikové evidence a účetnictví. Do dané kategorie se řadí např. počet zaměstnanců, spotřeba energie, množství výrobků a zásob v naturálních jednotkách, produktivitu práce apod. Ukazatele nefinanční napomáhají upřesňovat ukazatele finanční.

Intenzivní ukazatele poskytují informace o míře, se kterou jsou zdroje využívány. Tyto ukazatele charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele firmou využívány a jak silně nebo rychle se mění. Zpravidla se jedná o podíly dvou extenzivních, popřípadě tokových ukazatelů. Rozeznávají se stejnorodé a nestejnorodé intenzivní ukazatele. Intenzivní stejnorodé ukazatele jsou poměry extenzivních ukazatelů vyjádřených v totožných jednotkách. V rámci těchto ukazatelů je také možné rozlišit ukazatele procentní vyjadřující v procentech poměrnou změnu extenzivního ukazatele poměřovanou rozdílným extenzivním ukazatelem a dále ukazatele vztahové, jež jsou poměry dvou stavových ukazatelů vztažených ke stejnému časovému momentu.

Intenzivní ukazatele nestejnorodé jsou poměrem dvou ukazatelů vyjádřených v odlišných jednotkách. K charakteristickým příkladům patří rychlostní a obrátové ukazatele ve skupině ukazatelů aktivity. Příčina častého využívání intenzivních ukazatelů je fakt, že dovolují konat analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy – využívají-li se v delším časovém období opakovaně stejná metoda finanční analýzy, vytváří se časová řada umožňující lépe se orientovat v situaci firmy. Vhodným nástrojem jsou rovněž průřezové analýzy, tj. srovnání finanční situace podniku s finanční situací podobných firem. V neposlední řadě mohou být vstupním parametrem matematických modelů umožňujících objasnění závislosti mezi jevy, hodnotit rizika, klasifikovat stavy i

předpovídat příští vývoj, přičemž jsou kvalitním základem pro sestavování krátkodobých i dlouhodobých finančních plánů.

Elementární metody se člení do několika kategorií, jež ve svém důsledku jako celek znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření firmy.<sup>59</sup>

Analytik bere při hodnocení podniku v úvahu také prostředí, v němž firma funguje (jedná se o vliv jak vnějších, tak i vnitřních faktorů), proto je důležité uvažování v širším kontextu.

V rámci této analýzy je možné využít řadu modelů. Zde se řadí: Bonitní modely, které jsou založeny na teoretických poznatcích a dovolují hodnotit firmy s větším souborem podnikatelských subjektů, lépe řečeno s oborovými výsledky, jsou závislé na množství dat o výsledcích v daném oboru. Výhodou těchto modelů je schopnost stanovení pozice v oboru. Bankrotní modely informují o možnostech hrozícího bankrotu v dohledné budoucnosti a vycházejí z předpokladu, že v podniku dochází už několik let před samotným úpadkem k určitým anomáliím signalizujících následné problémy.

Existuje celá řada metod elementární analýzy, nicméně ne všechny jsou ve firemní praxi využívány se stejnou intenzitou. Z výše uvedených metod se pro základní rozborové postupy používají analýza stavových ukazatelů, analýza poměrovými ukazateli a ze soustav to jsou metody účelově vybraných ukazatelů, jakou jsou bonitní a bankrotní modely.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

<sup>60</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

## 5 Benchmarking ve zvolených společnostech – finanční analýza

### 5.1 Finanční analýza Brněnské komunikace a.s.

S ohledem na zkoumanou problematiku je nutné se blíže zabývat některými vybranými údaji dané společnosti, zejména základními údaji:

Obchodní jméno společnosti je Brněnské komunikace a.s.

- Sídlo: Renneská třída 787/1a, 639 00 Brno-Štýřice.
- IČ 607 33 098, DIČ CZ60733098.
- Právní forma: akciová společnost
- Datum vzniku účetní jednotky: 1. 1. 1995
- Základní kapitál: 371 065 100 Kč
- Zápis v OR: Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 1479
- Jediný akcionář: Statutární město Brno (IČ 44992785) - 100 %

Akciová společnost Brněnské komunikace a.s. vznikla dne 1. 1. 1995 na základě sloučení a transformací rozpočtových organizací Dopravně inženýrská organizace města Brna a Městská správa komunikací v Brně. Během roku 2013 proběhla fúze sloučením zanikající společnosti JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a.s. a nástupnické organizace Brněnské komunikace a.s., kdy rozhodný den fúze byl 1. 1. 2013.<sup>61</sup>

#### 5.1.1 Analýza výkonnosti

**Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti v procentech**

Ukazatel	2011	2012	2013
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,26	0,21	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky lze vidět, že ve všech letech se hodnota ukazatele dostala pod hranici 1, což znamená převýšení vlastních zdrojů nad cizími.

<sup>61</sup> Výroční zpráva Brněnské komunikace, 2013.

### 5.1.1.1 Analýza aktivity

Následující tabulka shrnuje ukazatele aktivity.

**Tabulka 5: Ukazatelé aktivity**

<b>Ukazatel - Aktivita</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Obrat celkových aktiv/obratů za rok	0,5	0,4	0,4
Obrat zásob/obratů za rok	15,5	17,1	26,2
Doba obratu zásob/dnů	24	21	14
Obrat pohledávek/obratů za rok	19,4	9,5	14
Doba obratu pohledávek/dnů	19	38	26

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je možné vidět, že obrat pohledávek je v pořádku (neměl by přesáhnout 50 dní), také další položky splňují požadované hodnoty. Společnost Brněnské komunikace a.s. tak má dostatečný kapitál na financování aktiv.

### 5.1.2 Analýza kvality

V rámci této části práce je pozornost zaměřena na zjištění soustavy ukazatelů, tedy pyramidový rozklad ROE a také Tafflerův model.

#### 1. Soustavy ukazatelů

V rámci této části práce je uvedena aplikace pyramidového rozkladu ROE a účelově vytvořené soustavy. Společnost bude hodnocena na základě bonitních a bankrotních modelů.

Pyramidový rozklad ukazatele ROE společnosti Ostravské komunikace a.s. je možné využít pro analýzu příčin jeho změn v rámci sledovaného časového období. Ukazatel ROE klesá od roku 2011 – 2013. V roce 2013 došlo k výraznému poklesu o 4,2% oproti roku 2011, jak plyne z dostupných údajů.

## 2. Tafflerův model

Tento bankrotní model udává pravděpodobnost bankrotu podniku. Uvedený ukazatel byl publikován v roce 1977. Pracuje se čtyřmi ukazateli. Jedná se o tyto ukazatele:

- „ $R1 = \text{zisk před zdaněním} / \text{krátkodobé závazky}$
- $R2 = \text{oběžná aktiva} / \text{cizí kapitál}$
- $R3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva}$
- $R4 = \text{tržby celkem} / \text{celková aktiva}$ “<sup>62</sup>

Tafflerova diskriminační funkce pak má tvar:

**Vzorec 6: Výpočet Tafflerova diskriminační funkce<sup>63</sup>**

$$TZ = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$$

Výsledná kvalifikace firmy se poté provede na základě následující tabulky:

$TZ > 0,3$	<i>nízká pravděpodobnost bankrotu firmy</i>
$0,2 < TZ < 0,3$	<i>šedá zóna nevyhraněných výsledků</i>
$TZ < 0,2$	<i>zvýšená pravděpodobnost bankrotu firmy</i> “ <sup>64</sup>

Výsledná hodnota je 0,6. Z toho je možné uvést, že Brněnské komunikace a.s. si vedou velmi dobře a nehrozí zde pravděpodobnost bankrotu.

## 5.2 Finanční analýza Technická správa komunikací a.s.

S ohledem na zkoumanou problematiku je nutné se blíže zabývat některými vybranými údaji daného podniku.

<sup>62</sup> Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

<sup>63</sup> Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

<sup>64</sup> Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

Společnost **Technická správa komunikací hlavního města Prahy, a.s.** byla založena dne 19. června 2014 přijetím Stanov společnosti jediným zakladatelem, tedy Hlavním městem Prahou, usnesením č. 40/19 Zastupitelstva hlavního města Prahy. Dne 30. září 2014 byla akciová společnost Technická správa komunikací hlavního města Prahy zapsána také do obchodního rejstříku a bylo jí přiděleno IČ 03447286.<sup>65</sup>

### 5.2.1 Analýza výkonnosti

Níže lze vidět, že ve všech letech se hodnota ukazatele dostala pod hranici 1, což znamená převýšení vlastních zdrojů nad cizími.

**Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti v procentech**

Ukazatel	2011	2012	2013
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,22	0,2	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 5.2.1.1 Analýza aktivity

Následující tabulka shrnuje ukazatele aktivity.

**Tabulka 7: Ukazatelé aktivity**

Ukazatel - Aktivita	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv/obratů za rok	0,5	0,5	0,6
Doba obratu zásob/dnů	2	0	0
Obrat pohledávek/obratů za rok	90	4,2	4,8
Doba obratu pohledávek/dnů	4	86	75

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je možné uvést, že obrat pohledávek je v pořádku, také další položky splňují požadované hodnoty. Podnik tak má dostatečný kapitál na financování aktiv.

<sup>65</sup> TSK-Praha. *Statistic* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/static/tskas.html>.



### **5.2.2 Analýza kvality**

V této části práce jsou nejprve zkoumány soustavy ukazatelů a poté Tafflerův model.

#### **1. Soustavy ukazatelů**

V rámci této části práce je uvedena aplikace pyramidového rozkladu ROE a účelově vytvořené soustavy. Společnost bude hodnocena na základě bonitních a bankrotních modelů.

Pyramidový rozklad ukazatele ROE společnosti TSK Praha a.s. je možné využít pro analýzu příčin jeho změn v rámci sledovaného časového období. Ukazatel ROE klesá od roku 2011 – 2012, kdy v roce 2013 si udržuje stejnou hodnotu. Oproti roku 2011 došlo k poklesu v roce 2013 o plných 4,9%.

#### **2. Tafflerův model**

Tento bankrotní model udává pravděpodobnost bankrotu podniku. Výsledná hodnota pro zkoumanou společnost je 1.2. Z toho je možné uvést, že TSK Praha a.s. si vedou velmi dobře a nehrozí zde pravděpodobnost bankrotu.

### **5.3 Finanční analýza Ostravské komunikace, a.s.**

Nejprve je potřebné se blíže zabývat některými vybranými údaji dané společnosti, zejména základními údaji.

Základní kapitál Ostravských komunikací, a.s. ve výši 105 377 646,- Kč tvoří:

- 310 akcií v nominální hodnotě 85 411,- Kč
- 1 akcie v nominální hodnotě 78 900 236,- Kč

Firma v roce 2011 netvořila zákonnou rezervu na opravu dlouhodobého majetku. Byla vytvořena rezerva na odměny a odvod sociálního, včetně zdravotního pojištění, z těchto odměn. V průběhu roku byly Ostravským komunikacím, a.s. zpráva auditora

zadávány objednávky statutárním městem Ostravou na práce v rámci se zakladatelskou listinou společnosti, Smlouvou o dílo a smlouvou mandátní arch. č. 02418/1998/DOP v platném znění, na základě kterých byly provedeny práce v celkové hodnotě 324 492 tis. Kč včetně DPH, což představuje cca 66,26% celkových ročních výkonů společnosti. Ceny za práce, služby a materiál, fakturované statutárnímu městu Ostravě dle výše uvedené smlouvy, jsou na úrovni cen účtovaných na trhu jiným subjektům, jsou to ceny obvyklé na trhu. Ostravským komunikacím, a.s. nevznikl z tohoto vztahu žádný neoprávněný zisk ani újma.<sup>66</sup>

### 5.3.1 Analýza výkonnosti

Nejprve je zde učiněna analýza zadluženosti dané společnosti, viz tabulka a graf níže.

**Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti v procentech**

Ukazatel	2011	2012	2013
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,17	0,12	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Lze vidět, že ve všech letech se hodnota ukazatele dostala pod hranici 1, což znamená převýšení vlastních zdrojů nad cizími.

#### 5.3.1.1 Analýza aktivity

Následující tabulka shrnuje ukazatele aktivity dané společnosti.

**Tabulka 9: Ukazatelé aktivity**

Ukazatel - Aktivita	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv/obratů za rok	0,7	0,7	0,7
Obrat zásob/obratů za rok	18,5	15,2	17,4

<sup>66</sup> Výroční zpráva Ostravské komunikace [online]. 2011 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: [http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/vz\\_ok\\_2011\\_EL.pdf](http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/vz_ok_2011_EL.pdf).

Doba obratu zásob/dnů	20	24	21
Obrat pohledávek/obratů za rok	9,9	10,8	9,6
Doba obratu pohledávek/dnů	37	34	38

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je možné vidět, že obrat pohledávek je v pořádku, také další položky splňují požadované hodnoty. Společnost tak má dostatečný kapitál na financování aktiv.

### 5.3.2 Analýza kvality

V této části práce jsou nejprve zkoumány soustavy ukazatelů a poté Tafflerův model.

#### 1. Soustavy ukazatelů

Pyramidový rozklad ukazatele ROE společnosti Ostravské komunikace a.s. je možné využít pro analýzu příčin jeho změn v rámci sledovaného časového období. Ukazatel ROE klesá od roku 2011 – 2012, kdy v roce 2013 si udržuje stejnou hodnotu. Oproti roku 2011 došlo meziročně k poklesu 2,1%.

#### 2. Tafflerův model

Výsledná hodnota při výpočtu Tafflerova modelu pro tuto společnost je 0,73. Z toho je možné uvést, že Ostravské komunikace a.s. si vedou velmi dobře a nehrozí zde pravděpodobnost bankrotu.

### 5.4 Celková analýza zkoumaných podniků

V níže uvedených tabulkách jsou celkové ukazatele zkoumaných podniků.

**Tabulka 10: Podrobné ukazatele 2011-2013 Brněnské komunikace a.s. v tis. Kč**

<b>Ukazatel</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>			
DNM	14 744	15 936	16 020
DHM	608 207	651 371	977 208
Zásoby	28 216	26 491	26 491
Krátkodobé pohledávky	22 487	47 489	49 499
KFM	180340	253 286	357 139

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tabulka 11: Podrobné ukazatele 2011-2013 TSK Praha a.s. v tis. Kč**

<b>Ukazatel</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>			
DNM	168532	45530	50109
DHM	125290	121638	122651
Zásoby	772	6	5
Krátkodobé pohledávky	32916	31 490	29 121
KFM	38206	41 100	32 810

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tabulka 12: Podrobné ukazatele 2011-2013 Ostravské komunikace a.s. v tis. Kč**

<b>Ukazatel</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>428 022</b>	<b>409 576</b>	<b>367 217</b>
DNM	7 667	7 381	7 236
DHM	420 355	402 195	359 981
DFM	0	0	0
Zásoby	23 032	25 246	22 212
Krátkodobé pohledávky	41 553	35 491	41 339
KFM	73 468	51 444	113 381

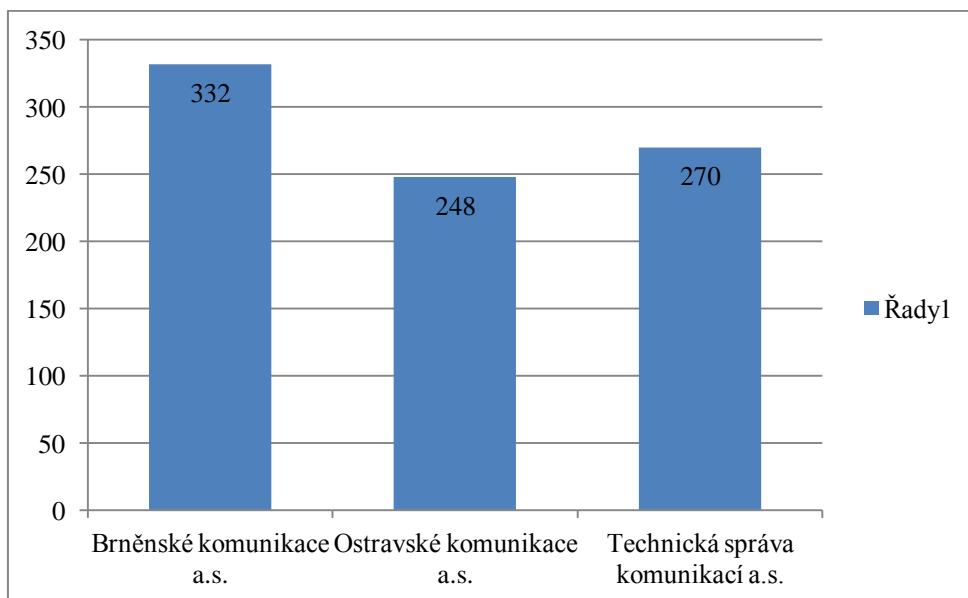
Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6 Benchmarking ve zvolených společnostech – nefinanční analýza

### 6.1 Analýza zaměstnanců

Názve firmy	Počet zaměstnanců
Brněnské komunikace a.s.	327+5 (vedení)
Ostravské komunikace a.s.	248
Technická správa komunikací a.s.	270

**Graf 1: Zaměstnanci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu plyne, že nejvíce zaměstnanců mají Brněnské komunikace a.s.

## 6.2 Situační analýza

### 6.2.1 Analýza makrookolí

V rámci této kapitoly se pozornost zaměří na zmapování makrookolí podniku, ale i dvou dalších zkoumaných podniků. Budou zde řešeny tyto faktory: sociální faktory, ekonomické faktory, politické a legislativní faktory a technologické faktory. Veškeré tyto faktory se dotýkají všech zkoumaných podniků stejně, jelikož jde o celorepublikové údaje.

#### a) Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují údaje o obyvatelstvu, které jsou potřebné pro to, aby podnik mohl podnikat. Zajímá jej zejména počet obyvatel, pohyb obyvatel apod. Veškeré potřebné údaje jsou dostupné na stránkách Českého statistického úřadu a shrnuty v tabulkách níže.

**Tabulka 13: Pohyb obyvatelstva ČR 2011-2013**

Rok	Střední obyvatelstva	stav Rozvody	Narození	
			celkem	živě
2011	10 496 672	28 113	108 990	108 673
2012	10 509 286	26 402	108 955	108 576
2013	10 510 719	27 895	107 117	106 751

Zdroj: CZSO. *Obyvatelstvo* [online]. [cit-2015-03-25]. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu).

Z tabulky výše plyne, že v roce 2013 došlo nárůstu počtu obyvatel v České republice, kdy se jedná o dobrou zprávu pro podnik a znamená tak příležitost v dalším podnikání. Z níže uvedené tabulky plyne, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo tvoří celkem 5 080 573 osob v roce 2013, avšak celkem 499 859 osob je nezaměstnaných. Vysoký počet ekonomicky aktivních lidí představuje pro podnik příležitost.

**Tabulka 14: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo**

Hlavní třídy zaměstnání, odvětví ekonomické činnosti	Obyvatelstvo ekonomicky aktivní celkem	Podle ekonomické aktivity				
		zaměstnanci, zaměstnavatelé, samostatně činní, pomáhající	pracující studenti a učni	pracující důchodci	ženy na mateřské dovolené	nezaměstnaní
Obyvatelstvo ekonomicky aktivní celkem	5 080 573	4 177 797	79 252	227 956	95 709	499 859

Zdroj: CZSO [online]. [cit-2015-03-25.] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/20000-13>.

### **b) Ekonomické faktory**

Podnik zajímá zejména HDP, inflace, zaměstnanost a další podrobnosti. V rámci zaměstnanosti podnik zjišťuje údaje, které se týkají jeho činnosti. Zaměstnaní lidé více utrácejí, více jezdí a využívají dopravu, cestují apod. Činnost všech třech podniků je natolik specifická, že se více týká veřejné správy, než občanů jako jednotlivců. Avšak na druhou stranu veřejná správa zajišťuje služby pro občany, proto je tato oblast přímo propojena. Musí tak být analyzovány aspekty související s veřejností. Nejprve je to zaměstnanost občanů v České republice.

#### **➤ Zaměstnanost**

Česká republika byla zasažena v roce 2008 a dalších letech celosvětovou krizí. Zaměstnanost tak v těchto letech poklesla, avšak v současnosti, jak je vidět z tabulky, má zaměstnanost zase vzrůstající tendence. V ČR došlo ke zvýšení míry zaměstnanosti, proto se jedná o příležitost pro podniky. Jednotlivé údaje jsou zaznamenány v tabulce níže.

**Tabulka 15: Míra zaměstnanosti v letech 2010 - 2013**

Země	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Česká republika	70,4	70,9	71,5	72,5

Zdroj: Eurostat. *Employment rate, by sex - total* [online]. 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec420&language=en>.

### ➤ Inflace

V roce 2007 a 2008 byla inflace nejvyšší. Během roku 2009 klesla na 0,6%, ale od tohoto roku dále rostla až do roku 2012, kdy znovu v roce 2013 poklesla, což uvádí tabulka níže, viz tabulka níže. Jedná se spíše o příležitost.

**Tabulka 16: Inflace v ČR**

Země	Roky						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika	3,0	6,3	0,6	1,2	2,1	3,5	1,4

Zdroj: Eurostat. *HICP - inflation rate. Eurostat.ec* [online] 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>.

### ➤ HDP

Dále je nutné zkoumat HDP. Jak je vidět, HDP je proměnlivé. Postupně však dochází ke zlepšení v roce 2013, což by mohlo být příležitostí pro podniky.

**Tabulka 17: HDP v ČR**

Země	Roky						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1	-0,9

Eurostat. *GDP per capita in PPS* [online]. Eurostat.ec. 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>.



### **c) Politické a legislativní faktory**

Dále je nutné se zabývat politickými a legislativními faktory. Ty bohužel, ostatně jako další faktory i ty předešlé, nemůže podnik příliš ovlivnit. V ČR je řada nesrovnalostí, jak v politice, tak v legislativě. Zákony se mění, novelizují. Podnikání tak je stále zkoušeno novými postupy, což si žádá pozornost, čas, ale i více práce. Velké podniky, jako jsou tyto tři zkoumané podniky, jsou změnami ovlivněny jen málo, ale i tak musí změny hlídat. Obecně je možné o politických a legislativních faktorech hovořit jako o hrozbě.

### **d) Technologické faktory**

Dostupnost technologií je pro tyto podniky klíčová. V České republice je již dostatek strojů a zařízení, které může podnik potřebovat a také specialisté na jejich údržbu. Podnik má tak v tomto ohledu dostatek příležitostí.

## **6.2.2 Analýza mikrookolí**

V rámci mikroprostředí je řešen Porterův model pěti sil. Jedná se o analýzu podniku Brněnské komunikace a.s., avšak uvedená analýza lze, vzhledem k zaměření podniků, použít také na další dva podniky, tedy TSK Praha a.s. a Ostravské komunikace a.s.

### **➤ Porterův model pěti sil**

Porterův model sleduje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu, která souvisí s konkurencí, zákazníky, dodavateli a substituty. Jedná se tak o faktory, které zde budou zkoumány.

### **Zákazníci**

Zákazníci podniku Brněnské komunikace a.s. jsou spíše koncové firmy, než jedinci. Mezi největší odběratele služeb patří statutární město Brno, Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje. Jedná se o velké společnosti a veřejnou správu, tedy poměrně stabilní oblast, která představuje pro podnik silnou stránku a příležitost v jednom.

## **Konkurenti**

Podniky jako takové mají konkurenty, avšak menší, jelikož činnost, kterou vykonávají, je realizována ve spolupráci s veřejnou správou. Konkurovat si mohou navzájem, avšak každý z nich působí v jiné oblasti, proto i zde je konkurence omezena. Menšími konkurenčními firmami mohou být jiné firmy, jako jsou údržbové podniky, dopravní apod. Brněnské komunikace a.s. vystupují jako zastupující osoba Statutárního města Brno. „*Akciová společnost Brněnské komunikace a.s. vznikla dne 1. 1. 1995 sloučením a transformací rozpočtových organizací Dopravně inženýrská organizace města Brna a Městská správa komunikací v Brně. V roce 2013 proběhla fúze sloučením zanikající společnosti JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a.s. a nástupnické organizace Brněnské komunikace a.s., přičemž rozhodný den fúze byl 1. 1. 2013.*“<sup>67</sup>

Přímá konkurence zde tedy není. Mezi menší konkurenty brněnské patří: Provozovna W.A.K., spol. s r.o. Dále například ZEMAKO, s.r.o., C.Q.E, s.r.o., Brněnská dlažba, s.r.o., SEKANINA-SEVUD, s.r.o., Centrum technických služeb Kuřim, s.r.o. a řada dalších. Ti však zároveň mohou být dodavatelskou firmou. Hrozba nových přímých konkurentů se zde jeví jako malá. Jde tedy o řadu příležitostí na trhu.

## **Dodavatelé**

Podnik spolupracuje s celou řadou dodavatelských firem, které zajišťují realizaci staveb apod. Mezi dodavatelské firmy, jež byla vybrána na základě řádného výběrového řízení, například patří společnost Cooptel, stavební a.s., ale i mnoho dalších firem. Se všemi firmami jsou uzavřeny řádné smlouvy a podmínky o plnění spolupráce. Dodavatelských firem je dostatek. Brněnské komunikace a.s. při zadávání zakázky a výběru vhodného dodavatele zkoumají celou řadu faktorů a na základě svého přesvědčení vyberou nejvhodnější dodavatelskou firmu, která nejvíce splní požadavky. Vztahy s dodavateli má podnik dobré a rozvíjí je.

## **Substituty**

Ani substituty tento podnik příliš neovlivní, jelikož se jedná o stabilní podnik.

---

<sup>67</sup> Výroční zpráva Brněnské komunikace.

## 6.3 Analýza stakeholders

Jak uvádí Keřkovský a Vykypl (2006), že při analýze očekávání stakeholders se uplatňují metody názorů a postojů, tedy např. dotazníkové technika či interview.<sup>68</sup> V případě společnosti Brněnské komunikace a.s. byl uplatněn rozhovor. Zkoumány byly klíčové informace, které jsou shrnuty v tabulce níže.

**Tabulka 18: Analýza stakeholderů**

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Ohodnocení
<b>Vlastníci</b>	Udržet si postavení, udržet spolupráci	Vyšší zisk	Dostatek financí	10
<b>Management</b>	Efektivně řídit	Zvýšit efektivitu pracovního výkonu	Znalost trhu, potřeb a procesů v podniku	9
<b>Zaměstnanci</b>	Požadavky na mzdu a výhody	Vysoká mzda, povýšení	Možné problémy s chybovostí, fluktuace	5
<b>Odbory</b>	Dobré pracovní podmínky	Zvyšování mezd	Silné odbory	4
<b>Odběratelé</b>	Nízké ceny, vysoká kvalita	Vyšší kvalita	Vyšší transparentnost	8
<b>Konkurenti</b>	Mít lepší postavení na trhu	Získat výhodnější postavení na trhu	Tato síla je méně významná	3

Zdroj: Podle KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006.

Nejdůležitější jsou tedy nejvyšší body, a sice oblast vlastníků, managementu a odběratelů.

<sup>68</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

## **6.4 SWOT analýza**

### **SILNÉ SRÁNKY**

- Silný podnik s dlouholetou tradicí

### **SLABÉ STRÁNKY**

- Chybovost pracovníků

### **PŘÍLEŽITOSTI**

- Nárůst počtu obyvatel
- Vysoký počet ekonomicky aktivních obyvatel
- Zvýšení zaměstnanosti
- Klesající inflace
- HDP
- Dostupnost technologií
- Řada zákazníků a odběratelů
- Málo konkurentů
- Dobré vztahy s dodavateli
- Málo substitutů
- Vlastníci chtějí vyšší zisk

### **HROZBY**

- Politické a legislativní faktory
- Mzdové požadavky
- Odběratelé chtějí nízké ceny

## 6.5 Porovnání klíčových faktorů konkurence v rámci benchmarkingu

Pro účely této části práce byl realizován konkurenční benchmarking. Jeho cílem bylo oslovit jednotlivé konkurenční podniky, tedy Brněnské komunikace a.s., Ostravské komunikace a.s. a také Technickou správu komunikací Praha a.s. V uvedených podnicích byl realizován průzkum, a to zejména analýza dokumentů a dále interview.

Výsledky všech získaných informací jsou shrnuty do níže uvedené tabulky, která vychází z podkladů pro identifikaci partnera.

**Tabulka 19: Získané výsledky z interview**

Kritérium	Brněnské komunikace a.s.	Ostravské komunikace a.s.	Technická správa komunikací Praha a.s.
<b>Špička v rozpracování programu odměňování</b> Váha 0,5	Činnost podniku akceptována všemi pracovníky. Odměňování pracovníků zaměstnanci akceptují Poskytování mezd, odměn a příplatků řeší Vnitropodnikový mzdový předpis.	Činnost podniku akceptována všemi pracovníky. Odměňování pracovníků zaměstnanci akceptují Poskytování mezd, odměn a příplatků řeší Vnitropodnikový mzdový předpis.	Činnost podniku akceptována všemi pracovníky. Odměňování pracovníků zaměstnanci akceptují Poskytování mezd, odměn a příplatků řeší Vnitropodnikový mzdový předpis.
<b>Postavení na trhu</b> Váha 0,3	Podnik je na trhu více, než 5 let	Podnik je na trhu více, než 5 let	Podnik je na trhu více, než 5 let
<b>Počet zaměstnanců</b> Váha 0,05	Méně než 500	Méně než 500	Méně než 500
<b>Organizační struktura a šíře sortimentu</b> Váha 0,15	Organizační struktura má 5-6 úrovní	Organizační struktura má 5-6 úrovní	Organizační struktura má 5-6 úrovní
<b>Kritérium</b>	<b>Hodnocení nadprůměrné = 5</b>	<b>Hodnocení průměrné = 3</b>	<b>Hodnocení podprůměrné = 1</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky a tedy ze zjištěných výsledků vyplývá, že nejlépe hodnocen je podnik Brněnské komunikace a.s. s počtem 18 bodů. Hned v závěsu stojí na stejném

místě Ostravské komunikace a.s. a Technická správa komunikací Praha a.s. s počtem 16 bodů.

V další tabulce jsou shrnuty informace o rozdílech při realizaci procesů neustálého zlepšování.

**Tabulka 20: Rozdíly při realizaci procesů neustálého zlepšování – příklad popisu**

<b>Porovnávaný atribut</b>	<b>Brněnské komunikace a.s.</b>	<b>Ostravské komunikace a.s.</b>	<b>Technická správa komunikací Praha a.s.</b>
Organizační uspořádání	Formální	Formální	Formální
Forma vnitřní komunikace	Interní plán vedení	Interní plán vedení, porady	Interní plán vedení
Školení	Pravidelné školení	Pravidelné školení	Pravidelné školení
Používané nástroje	QFD, FMEA, brainstorming	Finanční měření	Finanční měření
Měření efektivnosti	Pravidelné	Pravidelné	Pravidelné
Dokumentace	Řada směrnic a dalších materiálů	Řada směrnic a dalších materiálů	Řada směrnic a dalších materiálů

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 7 Vyhodnocení výsledků finanční a nefinanční benchmarkingové analýzy a návrhy na zlepšení

### 7.1 Benchmarking

V rámci této části je pozornost zaměřena na srovnání třech zvolených podniků. Budou zde srovnány ukazatele, jako je základní kapitál, tržby a VH za běžné účetní období apod.

#### 7.1.1 Základní kapitál

V níže uvedené tabulce je uvedeno porovnání základního kapitálu jednotlivých podniků.

**Tabulka 21: Základní kapitál podniků v letech 2011 – 2013 v tis. Kč**

Podnik	2011	2012	2013
<b>Brněnské komunikace a.s.</b>	<b>283 555</b>	<b>371 065</b>	<b>371 065</b>
TSK Praha a.s.	100 000	100 000	100 000
Ostravské komunikace a.s.	105 378	105 378	105 378

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky plyne, že největší základní kapitál mají Brněnské komunikace a.s., kdy výše základního kapitálu se ještě vůči roku 2011 zvýšila. Naopak nejmenší kapitál mají TSK Praha a.s.

#### 7.1.2 Tržby

**Tabulka 22: Tržby podniků v letech 2011 – 2013 v tis. Kč**

Podnik	2011	2012	2013
<b>Brněnské komunikace a.s.</b>	<b>437748</b>	<b>453204</b>	<b>696 596</b>
TSK Praha a.s.	133791	133368	142 091
Ostravské komunikace a.s.	413124	385 823	401 658

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vůbec největší propad tržeb byl zapříčiněn vlivem hospodářské krize, což na údajích však není vidět. Tržby v nejvyšších hodnotách byly u Brněnských Komunikací a.s., zejména pak v roce 2013. V rámci tržeb je tedy TSK Praha a.s. na tom nejhůře a nejlépe vychází Brněnské komunikace a.s.

### 7.1.3 Hospodářský výsledek

V níže uvedené tabulce je zachycen hospodářský výsledek vybraných podniků za roky 2011 – 2013. Nejvyšší hospodářský výsledek je možné sledovat v roce 2013 u Brněnských Komunikací a.s. Avšak poměrně dobře jsou na tom také Ostravské komunikace a.s. Nicméně na pomyslném prvním místě stojí Brněnské komunikace a.s.

**Tabulka 23: Hospodářský výsledek v letech 2011 – 2013 v tis. Kč**

Podnik	2011	2012	2013
<b>Brněnské komunikace a.s.</b>	<b>30 817</b>	<b>25 651</b>	<b>49 561</b>
TSK Praha a.s.	9 043	8 525	4 084
Ostravské komunikace a.s.	34 431	30 957	32 633

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z tabulky patrné a jak již bylo řečeno, hospodářský výsledek je nejvyšší právě u podniku Brněnské komunikace a.s. za rok 2013. Na druhou stranu rok 2011 a zejména pak rok 2012 byl o poznání horší a slabší (zejména rok 2012), než hospodářský výsledek podniku Ostravské komunikace a.s. Kromě roku 2013 dosahují obě tyto společnosti podobné hospodářské výsledky. Naopak TSK Praha a.s. dosahuje nejnižšího hospodářského výsledku, jenž navíc od roku 2011 postupně klesá s nejnižší hodnotou v roce 2013. Při pohledu na tabulku je možné říci, že v roce 2012 došlo k poklesu hospodářského výsledku u společností Brněnské komunikace a.s. a Ostravské komunikace a.s. a naopak k růstu v roce 2013. Naprosto opačný trend je možné sledovat u společnosti TSK Praha a.s., kde je právně nejslabší rok 2013. Jednoznačně tak společnost Brněnské komunikace a.s. dosahuje nejlepší hospodářský výsledek ze všech sledovaných společností, především pak v roce 2013.



#### 7.1.4 Ukazatelé likvidity

V níže uvedené tabulce je zachyceno porovnání ukazatelů běžné, dlouhodobé a krátkodobé likvidity všech třech zkoumaných společností za roky 2011 – 2013.

**Tabulka 24: Ukazatelé likvidity v letech 2011 – 2013**

<b>Brněnské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Běžná likvidita	1,7	2,6	2,1
Dlouhodobá likvidita	2,2	3,4	2,5
Krátkodobá likvidita	2	3,1	2,4
<b>TSK Praha a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Běžná likvidita	1,7	2	1,7
Dlouhodobá likvidita	3,3	3,7	3,3
Krátkodobá likvidita	3,2	3,7	3,3
<b>Ostravské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Běžná likvidita	1,5	1,8	1,7
Dlouhodobá likvidita	2,4	4	3,3
Krátkodobá likvidita	2,1	3,1	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti a hodnoty by měly být mezi 1,5 – 2,5 za optimálních podmínek či mírně vyšší. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v rámci sledování ukazatelů běžné likvidity si všechny tři společnosti vedou velmi dobře a splňují optimální podmínky v každém roce.

#### 7.1.5 Ukazatelé rentability

V níže uvedené tabulce je zachycen přehled ukazatelů rentability ve třech sledovaných společnostech.

**Tabulka 25: Ukazatelé rentability v letech 2011 – 2013 v procentech**

<b>Brněnské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ROA	3,5	2,5	3,4
ROS	7	5,6	7,1
ROE	7	2,9	5,4
ROC	6	4,3	7,4
<b>TSK Praha a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ROA	3,7	3,5	1,7
ROS	9,5	8,8	4,6
ROE	6,7	6,3	2,8
ROC	4	3,7	1,7
<b>Ostravské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ROA	6,2	5,9	5,7
ROS	8,3	8	8,1
ROE	12,7	10,6	10,6
ROC	29,6	25,8	27,2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve výše uvedené tabulce je možné pozorovat, že všechny hodnoty všech společností ve všech sledovaných letech jsou v kladných hodnotách. Nejlepším rokem společnosti Brněnské komunikace a.s. byl rok 2011 a poté rok 2013. Rok 2012 byl již horším rokem. Celkově však nejlepší hodnoty vykazují Ostravské komunikace a.s. Nejhorší hodnoty naopak vykazuje společnost TSK Praha a.s. Brněnské komunikace a.s. jsou tak na pomyslném druhém místě v ukazatelích rentability.

#### **7.1.6 Ukazatelé zadluženosti**

V rámci této části práce jsou porovnávány ukazatelé zadluženosti ve sledovaných společnostech za roky 2011 – 2013.

**Tabulka 26: Ukazatelé zadluženosti v letech 2011 – 2013 v procentech**

<b>Brněnské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,26	0,21	0,19
<b>TSK Praha a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,22	0,2	0,2
<b>Ostravské komunikace a.s.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,17	0,12	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování.

## **7.2 Zhodnocení benchmarkingu**

Z výše uvedených údajů vyplývá, že porovnávaná společnost Brněnské komunikace a.s. dopadla ve srovnání s dalšími podobnými společnostmi velmi dobře a je tak možné říci, že se umístila na pomyslném prvním místě. Všechny tři společnosti mají velmi podobnou podnikatelskou činnost. Nejhůře dopadla sledovaná společnost TSK Praha a.s., přičemž Brněnské komunikace a.s. a Ostravské komunikace a.s. vykazují podobné hodnoty.

Nejvyšší základní kapitál má společnost Brněnské komunikace a.s. Dále je to společnost Ostravské komunikace a.s. Také tržby má největší společnost Brněnské komunikace a.s. a následuje společnost Ostravské komunikace a.s. Jednoznačně nejlepší hospodářský výsledek má v roce 2013 také společnost Brněnské komunikace a.s. Zadluženost je nízká u všech sledovaných společností.

Z uskutečněných interview vyplynulo, že podniky si jsou velmi podobné, avšak prvenství je možné připsat podniku Brněnské komunikace a.s.

### 7.3 Návrhy na zlepšení aktuální situace

Jak je z výše uvedeného textu patrné, podnik Brněnské komunikace a.s. si vede velmi dobře a není příliš co zlepšovat. Na druhou stranu zde vždy budou určité oblasti, které je nutné zlepšit. Podnik vykazuje velmi dobré výsledky v hospodářském výsledku. V této souvislosti je vhodné, aby podnik se zaměřil na ty oblasti, které přinášejí pro něj největší zisk.

Každý podnik ke své činnosti potřebuje vzdělané a zkušené zaměstnance, kteří mu zajistí prosperitu a image. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit na lidské zdroje společnosti. Zkvalitnit jejich znalosti a dovednosti pomocí školení a dalších možností. Vhodné je například zařadit do struktury společnosti také Talent Management. Jedná se o zajištění požadované výkonnosti podniku pomocí identifikování, získávání, motivace a rozvoje talentů a také péči o ně. Talenty tak představují pracovníci schopní zastávat klíčové pozice v blízké budoucnosti v rámci dlouhodobého horizontu. Talent management je také proces, na základě něhož podnik nachází, řídí a rozvíjí vlastní zaměstnance pro budoucnost. Týká se plánování nástupnictví a dotýká se otevřené komunikace, předávání informací a také podněcování konverzace o lidech, ale i jejich přístupu a výsledcích.<sup>69</sup>

Vhodné je také pravidelně realizovat řadu školení a odborných příprav pro výkon dané pozice. V každém případě by měl podnik realizovat pravidelné vyhodnocení současného stavu, dělat SWOT analýzu, na základě které se dozví, jak na tom je. Také je nutné pravidelně uskutečňovat finanční analýzu.

Pro zkoumaný podnik Brněnské komunikace a.s. je možné jen doporučit držet se podobných postupů, jako doposud, více se zaměřit na lidské zdroje a jejich rozvoj v rámci budoucnosti firmy, rozvíjet svoji podnikatelskou činnost a realizovat pravidelné analýzy, které mu pomohou lépe se orientovat v aktuálním dění na trhu.

---

<sup>69</sup> VODÁK, J. a kol. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### 7.3.1 Harmonogram změn

Podnik Brněnské komunikace a.s. by se měl orientovat více na lidské zdroje, přičemž základní návrhy na zlepšení jeho situace jsou zachyceny v této tabulce.

**Tabulka 27: Harmonogram změn**

Požadavek	Termín	Zodpovědná osoba
<b>Oblast lidských zdrojů</b>		
– Školení	IV.15	Top management/oddělení lidských zdrojů
– Time Management	XII.15	Top management/oddělení lidských zdrojů
– Motivace formou benefitů	VII.15	Top management/oddělení lidských zdrojů
– zkvalitnění systému hodnocení pracovníků	VII.15	Top management/oddělení lidských zdrojů
<b>Zvýšení tržeb</b>	Průběžně	Top management/jednotlivá oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování.

Přestože tržby jsou dostatečně vysoké, je vhodné je zvýšit. Obrat zásob je typický pro tento typ společnosti. Kladné je, že se snižuje.

## Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl provést hodnocení finanční výkonnosti podniku za pomoci benchmarkingu. Práce byla rozdělena do sedmi hlavních kapitol. Nejprve v rámci teoretické části práce byla pozornost věnována představení zkoumaných podniků, mezi které patřily Brněnské komunikace a.s., dále Technická správa komunikací a.s. a v neposlední řadě také Ostravské komunikace a.s. Všechny tyto podniky se zabývají správou a údržbou místně příslušných komunikací, mostů a silničních tunelových staveb. Všechny uvedené společnosti byly v krátkosti představeny a uvedena jejich organizační struktura. Dále zde byla uvedena kapitola týkající se výkonnosti podniku, kde byly zahrnuty základní pojmy, dále měření výkonnosti podniku s uvedením koncepcí systému hodnocení podniku, měření výkonnosti procesů, finanční měření v systémech managementu jakosti a komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti. Zde byl uveden model EVA a také model MVA. Větší pozornost je však věnována hlavně tradičním finančním ukazatelům, jako je finanční analýza v rámci benchmarkingu. Dále je zde komparace výkonnosti a kvality u vybraných podniků. Zde byla zjišťována data z výročních zpráv za příslušné období let 2011 - 2013. Poslední částí této kapitoly je celková analýza zkoumaných podniků a jejich zhodnocení.

V rámci praktické části práce byla uvedena komparace výkonnosti a kvality u vybraných podniků, zmíněných výše. Jednalo se o podobné společnosti, zabývající se obdobným rozsahem zastávaných činností, proto bylo možné je dobře porovnávat. Nejprve byly všechny společnosti představeny s ohledem na základní údaje. Poté se pozornost zaměřila na vybrané ukazatele finanční analýzy, které jsou důležité pro hodnocení finanční výkonnosti podniku. Jednalo se tak zejména o analýzu výkonnosti a kvality. Byl zde dále uskutečněn Tafflerův model a zejména benchmarking. Nakonec z důvodu velkého rozsahu této práce nebylo přistoupeno k některým metodám, jako například modelu EVA nebo modelu MVA, balanced scorecard apod. Velká pozornost byla zaměřena na benchmarking, což tvořilo stěžejní část práce.

Další kapitola se zabývala vyhodnocením výsledků finanční analýzy v rámci benchmarkingu. Na základě finanční analýzy je možné říci, že Brněnské komunikace a.s. vykazují velmi dobré hodnoty a v porovnání s podniky TSK Praha a.s. a Ostravské komunikace a.s. si na tom stojí velmi dobře. Přesto je zde vždy prostor ke zlepšení, který zejména je zaměřen na lidské zdroje. Při hodnocení Tafflerova modelu bylo zjištěno, že

všechny tři společnosti si také v této oblasti vedou velmi dobře. Výsledná hodnota společnosti Brněnské komunikace a.s. je 0,6, výsledná hodnota TSK Praha a.s. je 1,2 a výsledná hodnota Ostravské komunikace a.s. je 0,73.

V rámci benchmarkingu vyšly Brněnské komunikace a.s. nejlépe ze všech hodnocených společností. Poslední část diplomové práce tvořil návrh na zlepšení situace, která v dané společnosti panuje. Bylo tak uvedeno, že hlavní nedostatky spočívají v organizaci a dlouhodobějším strategickém plánování lidských zdrojů i práci s lidskými zdroji obecně. Pozornost společnosti by se měla obrátit právě k této oblasti, kde jsou jisté nedostatky, například ve formě školení. Také Talent Management by mohl zvýšit efektivnost dané společnosti. Každý manažer by si měl uvědomit, že lidé jsou největší hodnotou podniku, neboť jsou mj. nositeli firemní kultury i know-how. Zaměstnanci potřebují být více motivováni a za svoje pracovní výkony i systematicky a motivačně hodnoceni, aby svou práci odváděli v odpovídající kvalitě.

Závěrem je tak možné říci, že společnost Brněnské komunikace a.s. zaujímá výhodné postavení na trhu. V rámci benchmarkingu finančního i nefinančního bylo zjištěno, že tento podnik při porovnání s obdobně strukturalizovanými podniky zaujímá ve svém oboru přední místo.

Domnívám se, že cíl práce se podařilo splnit a dle svých možností využít v práci všechny dostupné zdroje, které byly k dispozici. Díky uvedeným metodám bylo možné zjistit situaci ve společnosti Brněnské komunikace a.s. a získané informace vyhodnotit a porovnat s obdobně vlastnický, funkčně i místně příslušně koncipovanými společnostmi v oboru. Na základě zjištěných výsledků byly v souladu se zadávacími podmínkami této diplomové práce předloženy návrhy a doporučení na zlepšení aktuální situace ve společnosti Brněnské komunikace a.s., čímž byl rovněž naplněn cíl této práce.

## Seznam použité literatury

- **Monografie**

CELLINI, R., SOCI, A. *Pop competitiveness, BNL Quarterly Review, n.º 220.* Milano, BNL, 2002.

ČERNOHORSKÝ, J. a kol. *Základy financí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-2477-463-3.

HORVÁTH, P. *Balanced scorecard v praxi.* 1. vyd. Praha: ProfessConsulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Finanční analýza – krok za krokem.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace.* 1. vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002. 232 s. ISBN 80-722-6657-8.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praktické příklady a použití.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 978-80-2476-119-0.



MRKVIČKA, J., a kol. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd.. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-72-611-10-0.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-7343-8.

RUBÁKOVÁ, V. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2014*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-2475-123-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 978-80-717-9367-0.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

VODÁK, J. a kol. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-6739-0.

- **Internetové zdroje**

Bkom [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/>.

Bkom. *Služby* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.bkom.cz/sluzby>.

BRYCHTA, K. a kol. *Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/108>.

Businessvize. *Moderní ukazatel rentability* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>.

Businessvize [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>.

Eurostat. *Employment rate, by sex - total* [online]. 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec420&language=en>.

Eurostat. *HICP - inflation rate*. Eurostat.ec [online] 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>.

Eurostat. *GDP per capita in PPS* [online]. Eurostat.ec. 2013 [cit-2015-03-01]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>.

CZSO. *Obyvatelstvo* [online]. [cit-2015-03-25]. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu).

CZSO [online]. [cit-2015-03-25.] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/20000-13>.

DLUHOŠOVÁ, D. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. [cit. 2014-12-04]. Str. 38-39. Dostupné z: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154\\_Dluhosova\\_Dana.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf).

Faf. *Analýza likvidity* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/analyza-likvidity.html>.

Finanalysis. *Použité bankrotní modely* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

Managementmania. *Benchmarking* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>.

Managementmania. *Hodnota přidaná trhem* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>.

Managementmania [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Mindtools [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm).

Okas. *O společnosti – předmět činnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.okas.cz/o-spolecnosti/predmet-cinnosti.html>.

Okas. *Poslání společnosti* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.okas.cz/o-spolecnosti/zakladni-poslani-spolecnosti.html>.

Strateg [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html).

TSK Praha. *Nabídka služeb TSK Praha* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/nabidka-sluzeb/nabidka-sluzeb-tskPraha>.

TSK Praha. *O společnosti TSK Praha* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/o-spolecnosti/o-spolecnosti-TSK-Praha>.

TSK-Praha. *Statistic* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/static/tskas.html>.

Výroční zpráva Ostravské komunikace [online]. 2011 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: [http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/vz\\_ok\\_2011\\_EL.pdf](http://www.okas.cz/userfiles/dokumenty/vz_ok_2011_EL.pdf).

- **Jiné zdroje**

Výroční zprávy vybraných společností.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady benchmarkingu .....	35
Tabulka 2: Matice pro výběr partnera. Příklad Westinghouse Savannah River Company ....	37
Tabulka 3: Rozdíly při realizaci procesů neustálého zlepšování – příklad popisu .....	41
Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti v procentech .....	53
Tabulka 5: Ukazatelé aktivity .....	54
Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti v procentech .....	56
Tabulka 7: Ukazatelé aktivity .....	56
Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti v procentech .....	58
Tabulka 9: Ukazatelé aktivity .....	58
Tabulka 10: Podrobné ukazatele 2011-2013 Brněnské komunikace a.s. v tis. Kč .....	60
Tabulka 11: Podrobné ukazatele 2011-2013 TSK Praha a.s. v tis. Kč .....	60
Tabulka 12: Podrobné ukazatele 2011-2013 Ostravské komunikace a.s. v tis. Kč .....	60
Tabulka 13: Pohyb obyvatelstva ČR 2011-2013 .....	62
Tabulka 14: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo .....	63
Tabulka 15: Míra zaměstnanosti v letech 2010 - 2013 .....	64
Tabulka 16: Inflace v ČR .....	64
Tabulka 17: HDP v ČR .....	64
Tabulka 18: Analýza stakeholderů .....	67
Tabulka 19: Získané výsledky z interview .....	69
Tabulka 20: Rozdíly při realizaci procesů neustálého zlepšování – příklad popisu .....	70
Tabulka 21: Základní kapitál podniků v letech 2011 – 2013 v tis. Kč .....	71
Tabulka 22: Tržby podniků v letech 2011 – 2013 v tis. Kč .....	71
Tabulka 23: Hospodářský výsledek v letech 2011 – 2013 v tis. Kč .....	72
Tabulka 24: Ukazatelé likvidity v letech 2011 – 2013 .....	73
Tabulka 25: Ukazatelé rentability v letech 2011 – 2013 v procentech .....	74
Tabulka 26: Ukazatelé zadluženosti v letech 2011 – 2013 v procentech .....	75
Tabulka 27: Harmonogram změn .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní koncepce firemního hodnocení .....	23
Obrázek 2: Pyramidová soustava ukazatelů – vazba krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti firmy v modelu INFA .....	30
Obrázek 3: Znázornění kladné MVA .....	32

Obrázek 4: Pět fází modelu pro implementaci BSC .....	42
Obrázek 5: Klíčové faktory úspěchu podle firmy McKinsey - 7S .....	45
Obrázek 6: Matice vlivu zájmů stakeholders .....	46

### **Seznam schémat**

Schéma 1: Organizační struktura Brněnské komunikace a.s. ....	13
Schéma 2: Organizační struktura TSK Praha a.s. ....	18
Schéma 3: Organizační struktura společnosti Ostravské komunikace, a.s. ....	20
Schéma 4: Faktory ovlivňující firmu v různých prostředích.....	48

### **Seznam vzorců**

Vzorec 1: Výpočet ukazatele EVA .....	26
Vzorec 2: Výpočet EVA v modelu INFA .....	28
Vzorec 3: Tržní přidaná hodnota .....	31
Vzorec 4: Výpočet Tafflerova modelu.....	33
Vzorec 19: Výpočet Tafflerova diskriminační funkce.....	34
Vzorec 19: Výpočet Tafflerova diskriminační funkce.....	55

## **Seznam zkratek**

EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
INFA	Model INFA – finanční analýza
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu
EVA	Economic Value Added
CF	Cash Flow
MVA	Market Value Added
KD	Krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)
OA	Oběžná aktiva
CZ	Cizí zdroje
CA	Celková aktiva
FM	Finanční majetek
PN	Provozní náklady
ČPK	Čistý pracovní kapitál
Čpp	Čisté pohotové prostředky
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RWA	Hodnotové ukazatele
WAI	Hodnotové ukazatele
USD	Americký dolar
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
WACC	Weighted Average Cost of Capital